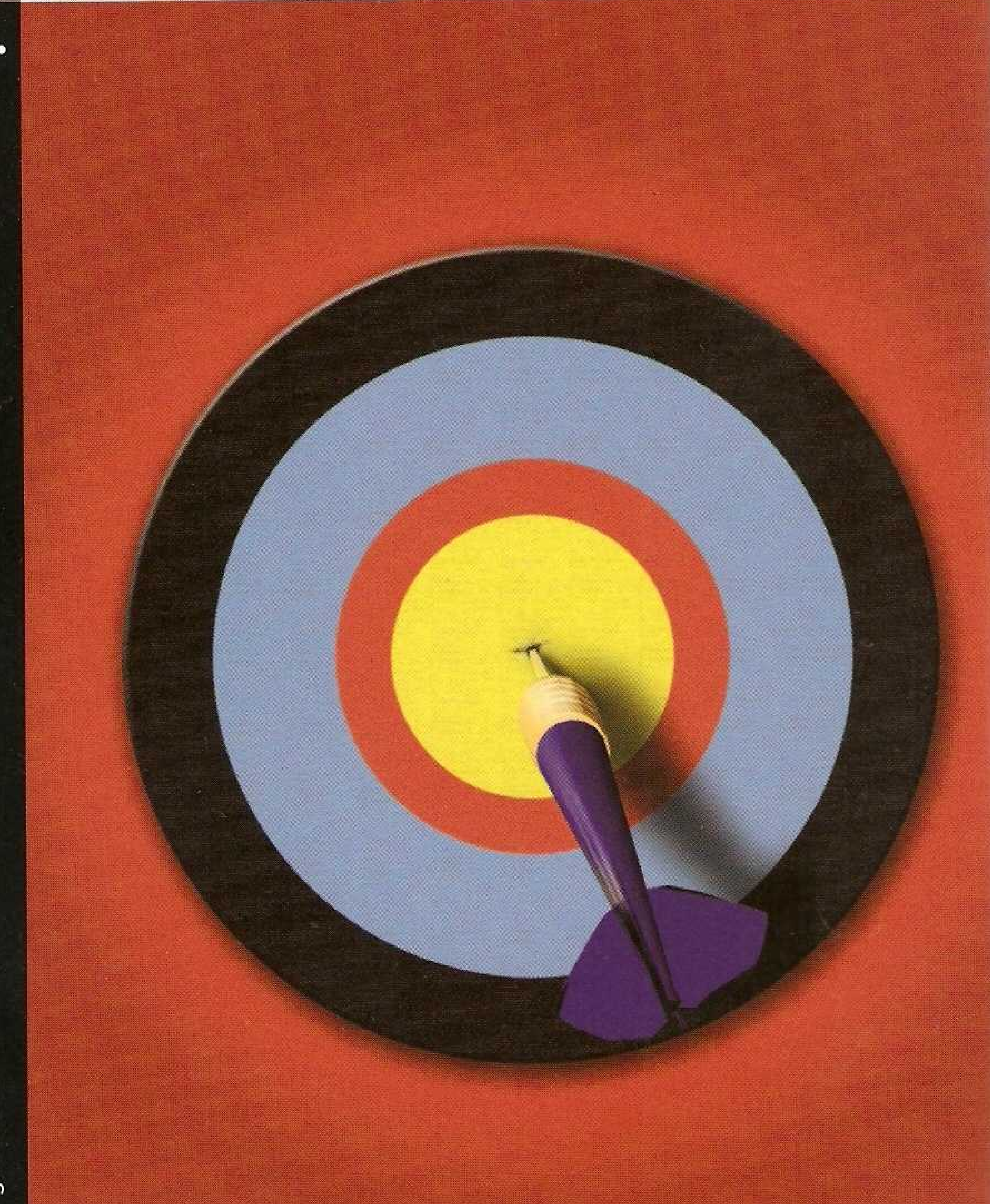
verticales de bolsillo

TÁCTICAS MAGISTRALES DE VENTA

Teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial

Jordi Garrido i Pavia



gerencia



Jordi Garrido i Pavia

es autor de varios libros relacionados con el marketing y la dirección comercial; es Máster en Marketing, además de tener un doctorado en Administración y Dirección de Empresas por dos universidades norteamericanas. Profesionalmente ha desarrollado su carrera en España como director de marketing y comercial de importantes cadenas detallistas y de servicios, gestionando grandes equipos comerciales con centenares de puntos de venta.
Paralelamente, ha sido técnico de la Confederación de Comercio de Cataluña y profesor de estrategia comercial y de distribución comercial en varias universidades, además de actuar como conferencista en varios países de Europa.

Tácticas magistrales de venta



Jordi Garrido i Pavia

Tácticas magistrales de venta

Teoría, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad

verticales de bolsillo gerencia

Bogotá, Barcelona, Buenos Aires, Caracas, Guatemala, Lima, México, Panamá, Quito, San José, San Juan, San Salvador, Santiago

Aquest llibre està dedicat a l'Anna, al Marc i a l'Adrià
els quals, amb el seu suport pacient, sincer
i incondicional, m'ajuden a superar tots els
entrebancs i a veure el futur amb optimisme.

Contenido

Prólogo

La labor de vendedor es probablemente uno de los oficios más antiguos. Sin embargo y a pesar de la importancia de esta actividad, a menudo nos encontramos con "profesionales" que desempeñan su labor sin más herramienta que el "instinto" y con empresas que no invierten en la formación de sus vendedores.

Hace apenas unos días conversaba con un amigo que, después de haber desarrollado toda su vida laboral en un centro de producción, se había incorporado a un equipo de ventas. A mi pregunta sobre cómo le iba, respondió:

—Mal, parece que no tengo suerte con los clientes.

Nuevamente le interrogué:

—¿Has recibido alguna formación?

Me respondió un tanto perplejo:

—Ninguna.

Ante esta respuesta, animándolo, le recomendé:

—En lugar de probar con la suerte, inténtalo con un libro sobre técnicas de venta. Estoy seguro de que tus resultados mejorarán.

Permítame decirlo en voz muy alta: Para vender hay que aprender a hacerlo.

Incluso aquel que confía en sus "dotes naturales", a pesar de no haber recibido formación especializada, cada vez que cierre exitosamente una venta en lugar de repetirse satisfecho: "¡cuánto he vendido!", debería preguntarse: "¿cuánto he dejado de vender?".

Así es, a pesar de lo mucho que se ha escrito sobre marketing y ventas, estamos frente a un oficio en el que muchos hacen el camino sobre la base de pruebas y errores.

Sin embargo, si pensáramos que este libro trata sobre *cómo vender más*, única y exclusivamente sobre *cómo vender más*, estaríamos cometiendo un error que nos llevaría a reducir el contenido y el alcance del mismo.

En este libro, de la mano de verdades tan antiguas y tan poco empleadas como: "Vender mucho no es sinónimo de rentabilidad" o "Para el vendedor, la venta ha de ser un medio y no un fin", el autor explica paso a paso las estrategias y tácticas más eficaces para vender y fidelizar al cliente. Vender con rentabilidad, ofreciendo un valor agregado.

A través de sus nueve capítulos se abordan los procedimientos, conocimientos y actitudes necesarios e imprescindibles para la formación de un vendedor, así como los fundamentos y conceptos más importantes para la organización y gestión de un departamento de ventas. Además, se explican, paso a paso, las fases de un proceso de venta, la tipología de vendedores y clientes y los recursos o "trucos" necesarios para la culminación de una venta exitosa.

Todo esto de un modo pedagógicamente "excelente", ilustrado con ejemplos y casos reales que garantizan la puesta en práctica de los procedimientos, conceptos y actitudes descritos.

Un libro profundo sobre marketing y ventas, ameno y que se puede llevar a la práctica.

¡Dígame si no es un libro magistral!

En cuanto al autor, Jordi Garrido, me limitaré a expresar una frase a modo de sentencia, aun a riesgo de resultar conciso: un texto sobre marketing y ventas que trate de estrategias y tácticas, planificación y organización, dirigido a la creación de un equipo de ventas motivado y competente, sólo puede ser creado por un profesional con una gran experiencia, un alto dominio del tema y una vocación extraordinaria para la formación y la calidad.

Resulta verdaderamente difícil unir práctica y teoría, fórmulas matemáticas y ejemplos reales, definiciones generales y recetas específicas en una misma obra, de forma coherente e indisoluble. Éste ha sido el reto y la recompensa.

Por último me gustaría subrayar que, cuando me invitaron a redactar este prólogo, tuve la curiosidad de comprobar si *Tácticas magistrales de venta* pertenecía al grupo de libros que recomiendo como *imprescindibles* a mis alumnos y compañeros de trabajo. He de aclarar que esta clasificación personal no la fundamento en la trayectoria y reconocimiento del autor que en este caso, tal y como he argumentado anteriormente, estaría suficientemente justificado, sino en la utilidad de la obra.

En mi opinión un libro *imprescindible*, imprescindible para la mejora y el crecimiento profesional, es aquél que nos permite solucionar un problema, cambiar una actitud, implantar un procedimiento, desarrollar un proceso, ahorrar un recurso, resolver un conflicto, ganar un cliente...

Pues bien, tras haberlo leído, no tengo la menor duda: desde mi experiencia profesional como empleado, formador, asesor y gestor le felicito, lector, por haber dado el primer paso, leer este sencillo prólogo, a la vez que le animo a proseguir con la lectura de este libro que estoy seguro, le ayudará a ser mejor. Sinceramente, se lo recomiendo.

JUAN ENRIQUE PIÑERO ESTRADA
Director General Adjunto del Grupo Global Estrategias
Profesor del ESIC
Director General de la Fundación
Salud y Comunicación
Vicedecano de la Facultad de la Habana

Introducción

En las empresas se acostumbra utilizar el término "estrategia" de una forma gratuita y con poco rigor. A la hora de la verdad, he conocido pocas empresas en las que realmente se diseñen unas sólidas y efectivas estrategias comerciales y de marketing.

También me he acostumbrado, a lo largo de los años, a tratar con directores de marketing que se limitan a realizar tareas propias de un responsable de imagen y publicidad, y con directores comerciales que se conforman con gestionar administrativamente su departamento y su fuerza de ventas.

También me he encontrado con empresas en las que sus directores de marketing desarrollan estrategias comerciales y de marketing sólidas y efectivas, aunque luego los directores comerciales y los demás directivos no las llevan a la práctica.

Otra tipología de empresas que he conocido son aquéllas en las que se diseñan las estrategias y, aparentemente, se llevan a la práctica pero, profundizando un poco más, nos damos cuenta de que su aplicación no es efectiva puesto que no todas las estrategias comerciales y de marketing que se han diseñado se han traducido en tácticas de venta para que sus comerciales las lleven a la práctica en su día a día.

Podemos escribir el mejor libro del mundo sobre las diferentes técnicas para que una persona ciega pueda desenvolverse con normalidad en su día a día pero, si no lo traducimos a lenguaje braille, ninguna persona ciega podrá leerlas y llevarlas a la práctica.

Podemos diseñar la mejor estrategia de juego para un equipo de fútbol pero si no le explicamos a cada jugador

cuál es su función dentro del campo, cómo debe desarrollarla y cómo debe reaccionar ante los diferentes tipos de problemas con los que se encontrará, el equipo y la estrategia no funcionarán.

Este libro trata precisamente sobre aquello que es de vital importancia para la ejecución e implantación de las estrategias comerciales y de marketing, y que las empresas acostumbran a obviar: las tácticas de venta.

Si seleccionamos a uno de nuestros vendedores y le explicamos que a partir de ahora debe seguir una estrategia de valor agregado, se quedará igual que estaba. Es más, yo siempre he creído que éste ha sido uno de los grandes errores que se han cometido en los departamentos de marketing y por el cual sus directores hemos sido etiquetados como soñadores, fantasiosos, etc. Hemos diseñado grandes estrategias pero hemos sido incapaces de explicar al conjunto de implicados cómo debían aplicarlas en su día a día.

En cambio, si traducimos la estrategia de valor agregado a tácticas de venta, es decir, desgranamos en profundidad todos aquellos procesos que desarrolla un vendedor y los variamos, readaptamos y cambiamos de tal forma que el resultado final de dichos procesos se traduzca en valor agregado para el cliente, entonces estamos llevando a la práctica con éxito la estrategia diseñada y, lo más importante, el vendedor sabrá en todo momento sus tareas y cómo las tiene que hacer.

En cuanto a las tácticas de venta, recalcar que no pueden usarse de una forma intuitiva sino que deben ser reacciones conscientes y planificadas a problemas que se presentan habitualmente, y siempre bajo el paraguas de las estrategias comerciales y de marketing diseñadas por la empresa.

Otro aspecto importante a la hora de leer este libro es la referencia indistinta que hago entre cliente y consumidor, entendiendo como cliente un intermediario que posteriormente hace llegar sus productos al consumidor. El lector, en función de su posición en el canal de distribución, deberá adaptar los contenidos dependiendo de si su comprador es

el consumidor final o un mero cliente intermediario, independientemente del término que en ese momento haya utilizado.

Le deseo una buena lectura y que encuentre en este libro todo aquello que siempre ha deseado saber sobre las tácticas de venta.

1

Cómo crear un departamento de ventas eficaz

Cómo diseñar nuestro departamento de ventas

Antes de empezar a dibujar lo que será nuestro departamento de ventas, debemos tener muy claro cuál es nuestra demanda, nuestra participación en el mercado, el canal de distribución en el que nos encontramos y nuestra cobertura geográfica.

Sin esta información no podríamos calcular la extensión de nuestra fuerza de ventas, la periodicidad de las visitas a nuestros clientes, el estilo de dirección, las estrategias y tácticas por utilizar, etc.

En primer lugar definiremos la demanda que nuestra empresa posee en el mercado, dividiéndola en cinco apartados:

1. *Demanda teórica:* Es la que teóricamente puede alcanzarse como máximo, la dimensión más abstracta y que sólo se considera como medida indicativa, no como medio de trabajo. Por ejemplo, si vendemos hornos microondas, la demanda teórica coincidirá con el número de hogares existentes en un determinado mercado geográfico.
2. *Demanda potencial:* Es la cifra techo de pedidos o ventas que, de una forma razonable, la empresa puede alcanzar, por lo que la utilizará como base para el cálculo de la demanda objetivo. Para que exista una demanda potencial, deben darse toda una serie de factores entre los consumidores que la forman, destacando como los más importantes los siguientes:

   - Los clientes potenciales deben tener suficiente capacidad de compra.
   - Deben estar dispuestos a desprenderse de su dinero.
   - Han de conocer con antelación el producto en concreto u otro substitutivo o genérico, a no ser que se trate de un producto de compra por impulso.
   - Deben tener necesidad del producto, ya sea latente o explícita.
   - El producto debe ofrecer un beneficio claro y, además, el cliente debe conocerlo.
3. *Demanda objetivo:* Es el número de pedidos o ventas que la empresa espera obtener dentro de un período de tiempo determinado. Como siempre que fijamos un objetivo, debemos referenciarlo en el tiempo, para que sea realmente efectivo y mensurable.
4. *Demanda actual:* Es el número de pedidos o ventas que la empresa posee en la actualidad.
5. *Demanda real:* Es la que se está produciendo en este momento, cuando el cliente realiza el acto físico de la compra.

> *La diferencia entre la demanda real y la demanda objetivo dará lugar a una desviación temporal o permanente, en función de si las ventas pueden recuperarse posteriormente o no.*

En cuanto al canal de distribución en el que nos encontramos, existen diferentes tipos de combinaciones. Podemos encontrarnos con un canal largo:

Fabricante → Mayorista/distribuidor → Detallista → Consumidor

O podemos encontrarnos con un canal corto como sucede con los productos de venta por catálogo a través de un distribuidor:

Fabricante → Distribuidor → Consumidor

O de venta directa a través de una página web:

Fabricante → Consumidor

Una vez tengamos claro nuestro canal de distribución, debemos cuantificarlo y calcular nuestra participación en él.

Existe un término que define el grado de participación que una empresa posee entre todos los elementos que componen el canal de distribución: la participación en el canal de distribución.

Si existen 5000 mayoristas de textil por ejemplo, y nuestra empresa vende sus productos a través de 2500 de ellos, tendremos un 50 por ciento de participación en el canal mayorista.

De la misma manera calcularemos la participación en los canales minoristas, y de estos diferenciaremos al menos entre:

- Minorista tradicional.
- Autoservicio tradicional.
- Grandes superficies.
- Descuentos moderados.
- Grandes descuentos
- Cadena de supermercados.
- Establecimientos minoristas especializados.

Pero también existe otro cálculo que debemos realizar, pero ahora en referencia a la participación en el mercado: es la participación de la empresa o de un producto en un mercado o segmento y en un ámbito geográfico determinado. La participación en el mercado puede calcularse en términos relativos o absolutos.

Ejemplo:
Nuestra empresa participó en el mercado español del *hardware* como fabricante, vendiendo 200 unidades a lo largo del ejercicio anterior.

Suponiendo que dicho mercado tuviera unas ventas en el ejercicio anterior de 2000 unidades, nuestra empresa tendría una participación relativa del 10 por ciento y una absoluta de 200 unidades.

Debemos tener cuidado en utilizar las mismas unidades económicas de medida entre las ventas del mercado y las de la empresa.

No podemos tomar como dato indicativo del mercado las ventas realizadas por los detallistas al consumidor final, si nuestra empresa vende a través del canal de distribución.

Para ello tomaremos las ventas totales que los fabricantes han realizado al canal de distribución, para poder comparar con las nuestras.

Una vez sepamos cuál es nuestra participación, debemos averiguar también cuál es nuestra cobertura geográfica, puesto que posteriormente la utilizaremos para distribuir las zonas entre nuestro equipo de ventas.

La cobertura geográfica es el grado de presencia que posee una empresa o un producto dentro de un ámbito geográfico o político determinado.

Si tomamos una empresa que tenga como mercado la Comunidad Autónoma de Cataluña podemos escoger, como base para calcular su cobertura geográfica, sus comarcas, sus provincias o, si queremos ser más estrictos, los municipios de más de 15000 habitantes, por ejemplo.

Entonces, si dicha empresa tuviera una sólida presencia en las cuatro provincias y desde ellas llegara a todas las poblaciones de hasta 15000 habitantes, diríamos que su cobertura geográfica es del 100% del mercado.

Una vez recopilada toda esta información, habrá llegado el momento de plantearnos cuál va a ser la extensión de nuestro equipo de ventas, puesto que de ello dependerá el poder ofrecer una buena cobertura a nuestros clientes, poder recopilar información en profundidad de todas las zo-

nas, ajustar los márgenes y costos en función de cada zona y homogeneizar los objetivos de ventas.

Las zonas asignadas a cada vendedor deben ser físicamente asequibles y perfectamente comparables, en términos de calidad, con las zonas asignadas al resto del equipo de ventas, de lo contrario tendremos que adecuar el nivel de retribución por zonas con el objetivo de que sea homogéneo para todos los vendedores.

Las rutas y la frecuencia de visitas a los clientes deberán estar establecidas en función de los parámetros que acabamos de recopilar puesto que no podemos visitar con la misma frecuencia a los clientes de una ciudad que a los clientes de una zona rural donde las poblaciones sean muy distantes entre sí.

Para el segundo caso debemos darles a nuestros vendedores un apoyo extra mediante el marketing telefónico o el comercio electrónico.

Además de fijar unas pautas para las visitas a los clientes de la cartera, debemos establecer también otras pautas para las nuevas captaciones, estipulando para el caso unos objetivos y unos medios adecuados para su consecución.

Una vez tengamos claras las líneas generales y los principios básicos del departamento comercial, procederemos a fijar su estructura organizativa teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:

- Definiremos al máximo todas las funciones que debe realizar el departamento comercial, así como el detalle de los requerimientos humanos y técnicos necesarios para ello.
- Estableceremos los canales de comunicación entre departamentos, así como su ubicación en el organigrama general de la empresa.
- Indicaremos las personas responsables de las diferentes funciones y su dependencia jerárquica.
- Implantaremos un sistema de control vertical y horizontal para poder detectar las desviaciones existentes entre la planificación y la ejecución tanto organizativa, estratégica, como de ventas, de calidad, etc.

El problema principal se centrará en la extensión de la estructura comercial que vamos a crear. Existen diferentes teorías, más o menos acertadas, sobre el número exacto de personas que un responsable puede dirigir de forma eficaz (extensión óptima del control).

Podemos destacar de entre ellas la teoría denominada "militar" , que establece que el número de subordinados para un responsable oscila entre tres y seis; a medida que nos acerquemos al responsable máximo de la organización, debemos inclinarnos a constituir grupos de tres, mientras que cuanto más nos acerquemos a la base de la organización, optaremos por crear grupos de seis.

Avanzando un poco más en la teoría organizativa, llegaremos al Teorema de Graicunas, el cual nos sirve para establecer la extensión óptima del control, que nos indica que el número de relaciones entre un superior y sus subalternos es mucho más alto que el número de estos últimos.

Existen relaciones de tipo directo, que se producen entre el superior y sus subordinados, relaciones de grupo, que se dan cuando el superior se dirige a varios de sus subordinados, y relaciones laterales, las que se establecen entre los subordinados.

Dada la complejidad en el número de relaciones existentes a partir de ocho subordinados, Graicunas aconseja limitar a seis el número de subalternos bajo la dirección de un superior, llegando a un máximo de siete.

Todas estas teorías nos llevan a la misma conclusión que cualquier método matemático de previsión o predicción, los cuales pretenden establecer un posible resultado real a partir de cifras y cálculos, olvidando todos los aspectos cualitativos que suponen las variables endógenas y del entorno.

En nuestro departamento podemos aplicar dicho sistema para establecer una previsión de nuestras ventas futuras, pero si no tenemos en cuenta las acciones de la competencia, la entrada de nuevos competidores, el clima económico existente, las tendencias del consumo, la evolución de nuestro presupuesto de marketing, y otros aspectos implicados, la previsión que realicemos no tendrá ningún sentido puesto que será totalmente monolítica y artificial.

Lo mismo ocurre con los métodos para calcular la extensión óptima del control. Imaginemos que en un departamento comercial aplicamos la política que estipula asignar a cada jefe de zona cinco vendedores. ¿El funcionamiento de todas las zonas será óptimo? La respuesta es bien simple: no.

Ocurre que no todos los jefes de zona poseen la misma capacidad de trabajo, ni las mismas dotes de dirección, ni la misma actitud respecto a sus subordinados, ni la misma formación.

Además, cada jefe de zona tendrá asignado un trabajo y unas responsabilidades que muchas veces no son del todo equiparables a las de otros jefes de zona, por lo que sus necesidades cuantitativas y cualitativas serán diferentes para cada uno de ellos.

Lo mismo ocurriría con los subalternos, su formación, actitudes, experiencia, etc., les hará presentar una problemática similar a las que hemos mencionado.

> *Todo esto nos indica que en una empresa no podemos homogeneizar para todas las personas y departamentos una magnitud tan cualitativa como la que estamos tratando, puesto que deberá ser la combinación de los métodos cuantitativos y cualitativos lo que nos lleve a la estructura organizativa ideal.*

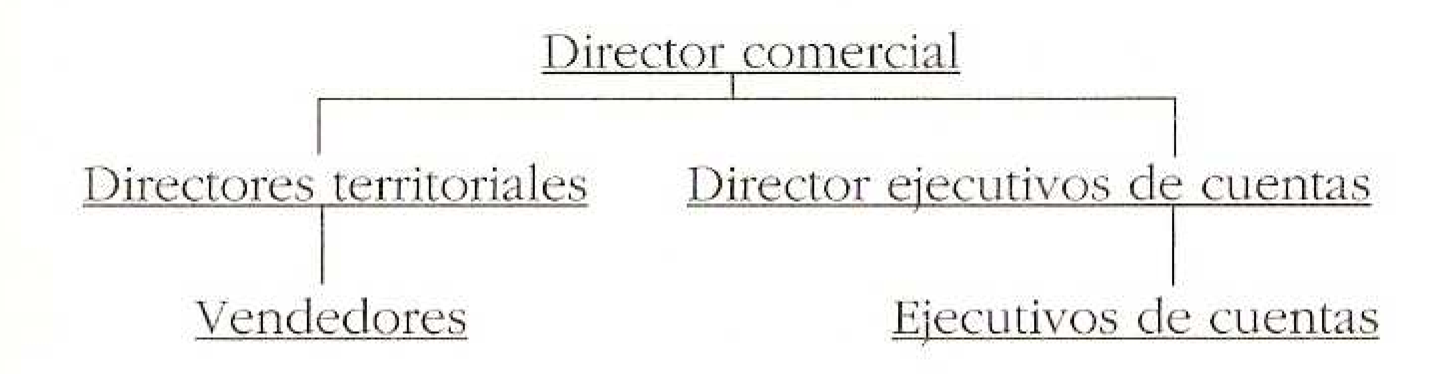
Para ello estableceremos para cada responsable un número de personas que nos permitan realizar sus funciones y objetivos en unas condiciones normales, sin infrautilizarlas ni sobrecargarlas.

Desde el punto de vista del responsable, éste deberá poder asumir las funciones operativas inherentes a su cargo, además de poder incentivar, motivar, supervisar y dirigir a sus subordinados.

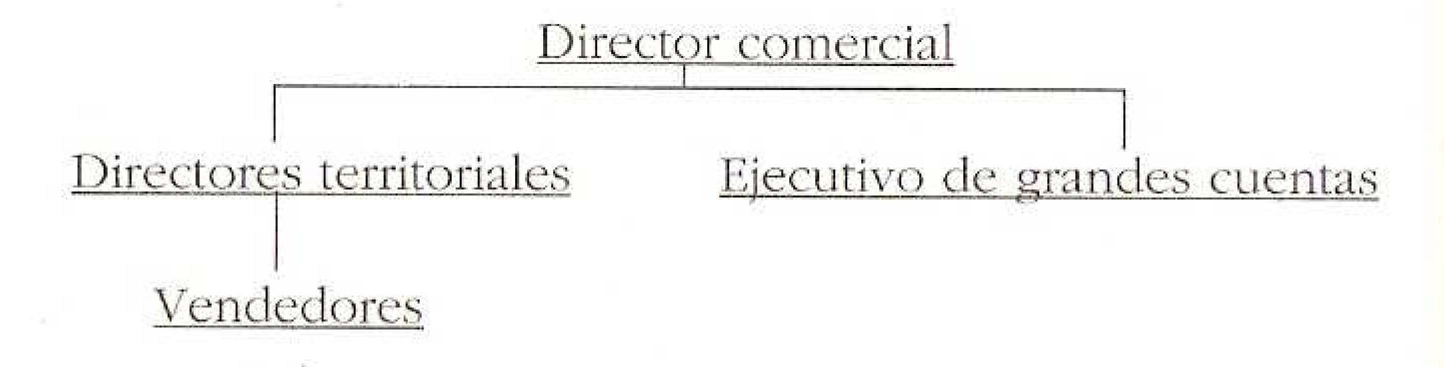
Ejemplo:
La empresa Cardio SA, fabricante de aparatos de control y análisis cardiológicos, está presente en dos canales de distribución.

Fabricante → Mayorista/distribuidor → Centros Médicos → Consumidor
Fabricante → Profesionales Independientes → Consumidor

Para atender a ambos canales, su estructura comercial es la siguiente:



En este organigrama se han creado dos figuras para que se responsabilicen de cada uno de los canales.
Cada uno de los directores territoriales se responsabilizará de una zona y se le asignarán entre ocho y doce vendedores en función del grado de complejidad de la zona y del geomercado. Este equipo atenderá a los profesionales independientes.
El director de ejecutivos de cuentas controlará a todos los ejecutivos, los cuales tendrán una zona asignada para cada uno de ellos, y serán los que atenderán al canal de centros médicos.
Evidentemente, la formación y las estrategias comerciales para cada equipo serán diferentes en función del canal que atienden.
Otro posible organigrama que se plantea es el siguiente:



Este organigrama se ha diseñado a partir de la segmentación de los clientes, no por su naturaleza, sino por su capacidad de compra. Los clientes que adquieren anualmente productos por un determinado precio son atendidos por un ejecutivo de grandes cuentas, mientras que el resto pasa a ser atendido por la estructura de los directores territoriales, la cual deberá dotarse de más efectivos al asumir un mayor número de clientes.

En muchos casos, la estructura comercial tendrá que contar con una administración que dependa directamente de la dirección comercial, puesto que el tratamiento y tabulación de toda la información que se recopila sobre los clientes, el mercado, la competencia, la medición del resultado de las acciones de promoción y de comunicación, y las estadísticas en general, son imprescindibles para la toma de decisiones futuras.

Además, este departamento administrativo puede hacerse cargo de la atención e información al cliente sobre los plazos de entrega, saldos pendientes, incidencias, etc.

La selección de los vendedores

A la hora de seleccionar a nuestros vendedores prestaremos mucha atención al factor "intrusismo" puesto que, a pesar de que el oficio de vendedor es muy difícil y complejo, en dicha profesión existe uno de los mayores índices de trabajadores no cualificados ni especializados.

La explicación es muy sencilla: puesto que existe una gran demanda de vendedores por parte de las empresas, muchas personas desempleadas o sin oficio se sienten atraídas por dichos anuncios de trabajo. Por otro lado, la falta de vendedores profesionales en el mercado hace que las empresas se vean obligadas a contratar a personas no cualificadas, por lo que se genera un bucle de oferta y demanda que va en detrimento de la calidad de los equipos comerciales.

Por todo ello, cuando realicemos la entrevista de selección tendremos que identificar la personalidad de cada uno de los candidatos y trasladarla al gráfico 1 para poder observar cómo encaja dentro de nuestro departamento.

La tipología del vendedor será importante para su desarrollo profesional puesto que, utilizando un símil, cuando vamos al teatro y sale a escena el protagonista principal, podemos ver cómo éste asume su papel dejando de lado sus problemas personales y su estado de ánimo.

Cuando un paciente está siendo operado, el resultado de la operación no debe depender del estado de ánimo del cirujano sino que éste deberá dejar fuera del quirófano sus problemas y actitudes.

De la misma manera, el vendedor ha de asumir su papel ya que sus clientes no pueden verse afectados por su estado de ánimo, sino que deben recibir un buen trato en todas sus visitas.

Tengamos en cuenta que un vendedor:

- Debe saber estar.
- Tiene que saber hablar.
- Debe saber escuchar.
- Ha de adaptarse a cada circunstancia y tipología de cliente.
- Debe tener una gran capacidad de maniobra, reacción y adaptación, puesto que en pocos minutos debe identificar el perfil del cliente y su problemática para adaptar todos sus recursos a ella.
- Tiene que estar muy motivado, puesto que con el tiempo acaba perdiendo la chispa al repetir constantemente los mismos argumentos de venta y solucionar las mismas objeciones o quejas.

Por todo esto se hace imprescindible estudiar el perfil del vendedor desde dos puntos de vista:

- Por un lado su capacidad para relacionarse con el entorno, especialmente con sus clientes.
- Por otro, la capacidad de organización y gestión de la información comercial.

Teniendo en cuenta estas dos variables, en el gráfico 1 podemos observar una clasificación sucinta de los perfiles más habituales de los vendedores.

En dicho gráfico podemos observar cuatro clasificaciones: el vendedor, el crack, el aplicado y el intruso.

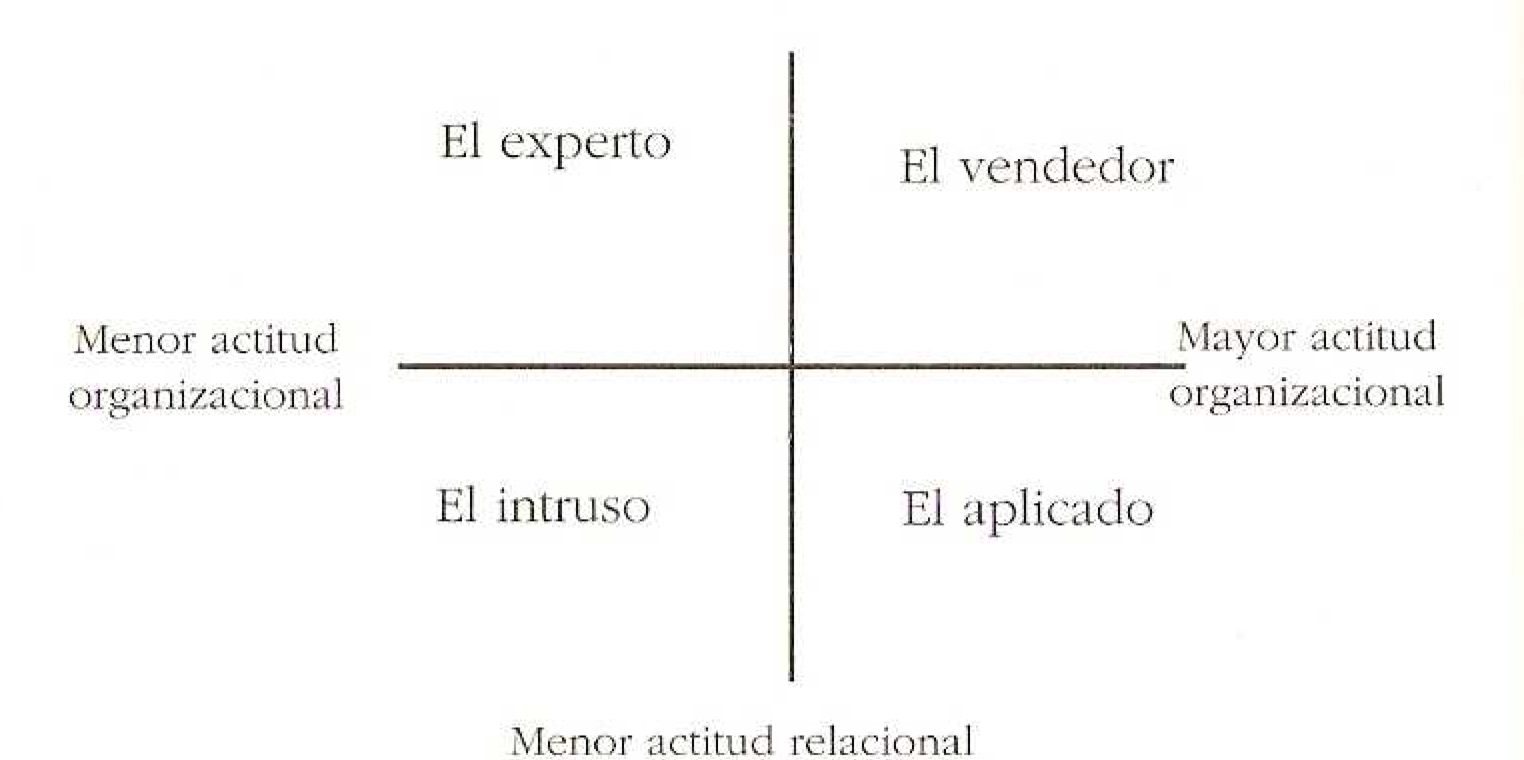


Gráfico 1. Matriz de tipología del vendedor

1. El vendedor

Es una persona extrovertida, con facilidad de palabra y con una gran capacidad de relación y de adaptación a las circunstancias y a las personas.

Posiblemente al principio de su actividad profesional no cumplirá con todos estos requisitos; es más, posiblemente se dejará llevar por actitudes personales y sentimientos viscerales.

Con el tiempo, se dará cuenta de que un profesional de la venta debe actuar dejando de lado sus sentimientos personales.

> *Pese a no gustarle el trabajo administrativo es consciente de que una buena gestión de la información y de los datos le hará vender más.*

Con los años ha diseñado y ampliado una base de datos para poder realizar una actividad comercial mucho más eficaz en todas las épocas del año, así como para desarrollar campañas de marketing directo totalmente personalizadas. Todo con una gran efectividad en los resultados.

Es un profesional que acepta trabajar en equipo, puesto que es consciente de que hay otras personas en la empresa que también son profesionales y que pueden aportar mucho a la venta y a la fidelización de sus clientes.

Como no podía ser de otra manera, posee una visión global de la empresa, lo que le permite ser consciente de cuáles son sus funciones, hasta dónde llegan sus posibilidades y dónde empiezan las responsabilidades de los demás.

2. El experto

Es una persona extrovertida y con facilidad de palabra, cualidades que explota de forma muy satisfactoria ante los clientes.

Normalmente acostumbra a poseer un buen porte y una buena imagen, lo que le permite potenciar sus relaciones con los clientes.

Ante todo, sabe venderse a sí mismo tan bien como sus productos.

> *Por su forma de ser, se trata de una persona muy segura de sí misma y de sus cualidades.*

En definitiva, se trata de un vendedor especialista en salidas explosivas y carreras cortas:

- Tiene una entrada muy buena con los clientes a los cuales les produce una gran impresión.
- Utiliza su facilidad de palabra como arma para anular las objeciones y la capacidad de reacción de los clientes.
- Aprovecha la seguridad en sí mismo para plantear el cierre de la venta a sus clientes de una forma efectiva.

Por sus características flojea en las carreras de fondo, es decir, en aquellas ventas cuyo cierre requiere de un tiempo más largo:

- No tiene paciencia para esperar un cierre a largo plazo.
- No posee un método para sostener una venta a largo plazo y mantener interesado al cliente.
- A mayor tiempo requerido para la venta posee menos recursos para ilusionar al cliente, ya que sus armas se centran en él mismo.

En el ámbito organizacional es nulo. Para él el trabajo administrativo es como la piedra para Sísifo: una condena.

> *Al no ser organizado ni explotar los recursos administrativocomerciales a su alcance, trabaja por intuiciones y de memoria, por lo que pierde una gran parte de su efectividad.*

Acostumbra a ser egocéntrico, centrándose exclusivamente en sus problemas, por lo que su visión de la empresa se reduce a él.

No es una persona que trabaje integrada en el grupo y cuando se le plantean problemas cuya solución se aparta de las políticas comerciales establecidas, acostumbra a actuar por su cuenta y al margen hasta conseguir su objetivo.

Se cree un gran vendedor y así se lo hace saber a todo el mundo, siendo muy propenso a explicar batallitas.

3. El aplicado

Acostumbra a ser una persona ligeramente introvertida, algo pausada, metódica y obediente, que asume sus funciones y se deja dirigir.

A este tipo de vendedor lo llamamos normalmente "diesel": lento pero seguro.

Coincide con el vendedor en que asume todas las funciones relacionadas con la administración y organización comercial a pesar de que, a diferencia de éste, lo hace de buena gana porque, lamentablemente, es más un gestor que un hombre de acción.

Dado su perfil y su buena voluntad, intentará por todos los medios cumplir con sus objetivos de ventas, pero no pasará nunca de una clasificación media puesto que su forma de ser no es un elemento estimulador en sus clientes.

Si esta persona consigue perfeccionar al máximo las tácticas de venta y su especialización sobre el producto, entonces se convertirá en un buen profesional ya que su actitud pausada y su carácter conciliador lo convertirán en un vendedor que inspirará confianza a sus clientes.

La empresa no debe prescindir de él porque es un profesional disciplinado y si consigue canalizar correctamente sus aptitudes, podrá convertirlo en un "vendedor turbodiesel" : algo más lento aunque muy efectivo.

4. El intruso

Suele tener un perfil incierto:

- No es del todo introvertido pero tampoco es de trato fácil y cordial.
- Su aspecto físico no acostumbra a inspirar sentimientos positivos en el cliente.
- No es metódico ni organizado en sus funciones administrativas.

- No posee visión comercial ni una buena perspectiva general de las ventas.
- Una vez que consigue establecer un método de venta que le funciona mínimamente, aunque sea precario, se aferra a él como un náufrago a una tabla.
- Más que vender le compran.

Este vendedor ha equivocado su vocación: se dedica a la venta como podría dedicarse a la hostelería.

La rentabilidad de la inversión de recursos en este tipo de vendedor es incierta, puesto que los cambios que se pueden producir en él posiblemente no compensen, no tanto por el costo de dichos recursos, sino por el lucro cesante que nos origina disponer de este vendedor en nuestro equipo de ventas.

Principales impedimentos para el éxito de un vendedor

La verdad es que el único impedimento para que un vendedor se desarrolle profesionalmente es... él mismo.

Para entender esta frase lapidaria primero hay que ser consciente de que, en la mayoría de las ocasiones, un vendedor es una persona que se ha hecho a sí misma, un autodidacta con escasa o sin ningún tipo de formación especializada, que ha aprendido a base de pruebas y errores.

Dirigir un equipo de vendedores es muy complejo puesto que la gestión de los recursos humanos precisa de un conocimiento profundo del *management* y de las técnicas de liderazgo y motivación por lo que, en la mayoría de las ocasiones, las personas que han tenido dicha responsabilidad sobre el vendedor tampoco han tenido la formación adecuada y la influencia que han acabado ejerciendo sobre ellos ha sido más bien negativa o distorsionada.

El vendedor es una persona con una gran experiencia en ventas y esa experiencia implica saber hacer muchas cosas bien, pero también significa que hay otras cosas que hace

mal, y que, en el transcurso del tiempo, han sido repetidas tantas veces que se han convertido en malos hábitos.

Muchas veces sucede que, una vez establecidos unos hábitos, se hace mucho más cómodo quejarse o poner excusas que cambiar la forma de actuar.

> *El principal impedimento a la hora de cambiar los hábitos es la inseguridad que le produce al vendedor abandonar su rutina.*

De nada sirve quejarse de los clientes, de la competencia, de los proveedores, de las comisiones, de los precios, o de cualquier otro factor, el vendedor debe aprender a convivir con ellos, adaptarse y sacar el máximo provecho de sus recursos, minimizando las consecuencias de todo aquello que no puede cambiar.

No se deben malgastar energías en quejarse por todo aquello que no se puede controlar. El vendedor ha de invertir sus energías en potenciar todas sus posibilidades y recursos, para obtener un alto nivel de profesionalización.

Otro impedimento importante para el vendedor es el miedo:

- Miedo a descubrir que hay cosas que hace mal.
- Miedo a darse cuenta de que está equivocado en sus acciones diarias.
- Miedo a que los demás descubran lo que hace mal.

Admitir que es posible mejorar profesionalmente es un signo de inteligencia. Aceptar que alguien nos puede ayudar a conseguirlo, es un signo de sabiduría.

> *Por otro lado, las excusas son un mecanismo de racionalización que sirve para justificarnos ante acciones que sabemos que no son correctas.*

En los cursos de formación muchos profesores oyen excusas inverosímiles por parte de sus alumnos vendedores con el objetivo de no querer admitir ante sí mismos y ante los demás que hay cosas que no hacen bien e incluso que, a pesar de reconocer sus errores, no las quieren cambiar.

Veamos a continuación algunas de las excusas más frecuentes que he oído en palabras de los vendedores para no querer cambiar sus hábitos profesionales en beneficio de las tácticas de venta, el *merchandising* y el marketing.

1. *"Esto del marketing es para la publicidad y no sirve para los vendedores"*

Nada más lejos de la realidad.

Generalmente se asocia el marketing exclusivamente con la publicidad. Eso es del todo incorrecto.

El marketing es una filosofía, es una forma de entender la gestión empresarial y sirve tanto para el equipo de ventas, como para la dirección general, como para el departamento de publicidad, independientemente del tamaño de la empresa.

Si cualquier cosa que hagamos en nuestra empresa la hacemos pensando en satisfacer las necesidades de nuestro consumidor, estaremos haciendo marketing.

2. *"Esto que explica el profesor es muy teórico y en la práctica no funciona"*

Nada más lejos de la realidad.

Todas las estrategias y tácticas que figuran en este libro se han implantado y probado con centenares de vendedores que han seguido sus explicaciones y que han puesto en práctica sus lecciones.

No se trata entonces de un libro teórico sino de un libro que recoge la experiencia cotidiana en la gestión de centenares de vendedores y puntos de venta de diferentes sectores y tamaños, por lo que todos los apartados de este libro son aplicables al ciento por ciento, sin excepciones.

A menudo nos encontramos con vendedores que afirman que las tácticas que han visto en clase no les han funcionado tal y como se les había prometido o, incluso, que han producido un efecto no deseado.

Interrogándolos sobre la forma en que aplican dichas tácticas, nos encontramos con dos reacciones:

- El vendedor jura y perjura que ha aplicado las tácticas tal y como se las enseñaron en clase.
- El vendedor admite, afligido, que hay algunas partes de las tácticas que no ha aplicado.

En todos los casos, sin excepción, se ha demostrado que la falta de resultados o los resultados negativos se debían a la defectuosa aplicación de las tácticas.

En el primer caso y ante la insistencia del vendedor, cuando se le observa sobre el terreno se constata que, lejos de aplicar las tácticas tal y como se le habían demostrado en clase, el vendedor las emplea como él las recuerda después de que haya pasado un cierto tiempo:

- El profesor transmite un 95 por ciento de contenidos previstos.
- El alumno entiende un 90 por ciento.
- El alumno asimila un 75 por ciento y toma nota de un 20 por ciento.
- Al cabo de unos días el alumno recuerda un 35 por ciento del contenido del curso y ha extraviado los apuntes.
- A la hora de aplicar las tácticas sólo se centra en un 20 por ciento de lo visto durante el curso.

Por eso, después de realizar un curso técnico se deberá impartir una clase de refuerzo al cabo de un mes para solucionar los problemas que los vendedores se hayan encontrado a la hora de poner en práctica lo que vieron.

En resumidas cuentas, la falta de resultados en la aplicación de las tácticas se debe habitualmente a los siguientes motivos:

- Incorrecta aplicación de las tácticas motivada, en la mayoría de los casos, porque el vendedor no entendió correctamente los conceptos ni su aplicación.
- Aplicación parcial de las tácticas.
  a) El vendedor está en desacuerdo (porque vulnera sus hábitos) con algunas partes de la técnica y por eso no la aplica en su totalidad.
  b) El vendedor no se atreve a aplicar alguna o algunas de las partes de la técnica, al sentir miedo escénico o inseguridad comercial.
- Adaptación de las tácticas a los gustos del vendedor. Se produce cuando el vendedor mezcla lo que más le gusta de la técnica con lo que más le gusta de su forma de trabajo habitual. El resultado es lamentable.

3. *"Esto de las tácticas de venta es para los vendedores de enciclopedias"*

Es cierto que los vendedores de enciclopedias utilizan las tácticas de venta para vender sus productos pero, ¿por qué los vendedores en general no pueden utilizarlas también?

¿Cuáles son los motivos que impiden que un vendedor, sea cual sea el sector, el producto o el servicio que venda, no pueda utilizar las tácticas de venta?

En realidad, es indiferente el sector o producto que vendamos ya que las tácticas de venta deben plantearse en función del tipo de venta que realicemos:

Venta a puerta fría se da cuando el vendedor se presenta ante el cliente potencial sin previo aviso, ni visita concertada, ni siquiera tiene el convencimiento de que el cliente vaya a necesitar el producto.
Venta concertada se da cuando el vendedor se presenta ante el cliente potencial con una visita programada, fruto de una acción de marketing telefónico, por ejemplo.
Venta pasiva se da en aquellos productos y sectores en que, por su tipología, existe una gran demanda y son los clientes quienes acuden a las empresas ofertantes para solicitar información.
Venta de afiliación se da cuando nuestro objetivo, más que realizar una primera venta, consiste en captar y fidelizar al cliente para que realice toda una serie de compras de reposición periódica.
Por ejemplo: Cerramos un acuerdo con un detallista de alimentación para empezar a servirle unos determinados productos de forma periódica y por reposición.

Este tipo de venta, a su vez, también puede darse a puerta fría, concertada o pasiva.

La venta a puerta fría es, con diferencia, la más difícil de las tres puesto que:

- El vendedor invade la intimidad del cliente potencial.
- El vendedor ocupa el tiempo de trabajo del cliente potencial.
- El vendedor debe conseguir una entrevista de un cliente potencial que todavía no ha sentido la necesidad por el producto.
- El vendedor tiene que identificar las necesidades del cliente potencial teniendo en cuenta la oposición psicológica que plantea este último como consecuencia de la invasión a la que se ve sometido.
- El vendedor actúa siempre en "terreno enemigo".

Después de esto veremos que la venta pasiva es mucho más agradable puesto que:

- El cliente acude a nosotros con una necesidad más o menos clara.
- La venta se desarrolla delante del producto, lo que facilitará enormemente el cierre.
- La venta se produce en nuestro terreno, lo que nos dará una mayor seguridad.

- La fase de identificación de necesidades es muy fácil puesto que el cliente normalmente estará dispuesto a hacernos partícipes de ellas.

En resumidas cuentas, cuando el vendedor pruebe las tácticas de venta, se dará cuenta de que le es mucho más fácil tratar a sus clientes, solucionar sus problemas, identificar sus necesidades y vender sus productos.

4. *"Llevo muchos años vendiendo y a mí nadie me puede enseñar nada nuevo"*

Creer que uno no puede aprender nada más es uno de los errores más peligrosos para cualquier profesional.

El exceso de confianza es una de las principales causas que padecen los directivos, cirujanos, médicos, conductores, arquitectos, constructores, pilotos de aviación, o cualquier profesional, y que origina serios problemas en sus carreras y en su vida privada, llegando incluso a hipotecar su futuro.

Esta actitud hace que el profesional se automargine desde el punto de vista del reciclaje y consecuentemente de la mejora y adaptación constante a los cambios del mercado y de la competencia, cayendo inevitablemente en un descenso paulatino de sus ventas.

Al cabo de unos años, cuando quiera reaccionar, será demasiado tarde. Se habrá quedado tan desfasado y habrá afianzado tanto sus malos hábitos que, entonces, ya no habrá marcha atrás.

Por eso, al principio de este capítulo mencionaba que el principal impedimento que hay para que un vendedor se forme es él mismo y es totalmente cierto.

Dejando de lado los problemas cuyo origen están en la actitud del vendedor, otros problemas que se plantean habitualmente en la formación y que contribuyen a magnificarlos son los siguientes:

- Se ha producido un extraordinario incremento cuantitativo de la formación en los países latinoamericanos en los últimos quince años, como consecuencia de la necesidad de mejorar la calidad de vida y de las políticas de empleo. Este fuerte incremento de la oferta de cursos ha provocado una masificación de centros de formación y de profesionales docentes que en muchos casos rayan el intrusismo, al no estar suficientemente cualificados.
- Muchos docentes no poseen suficiente experiencia y cuando imparten cursos para los vendedores profesionales, ofrecen una formación totalmente generalista, sin un conocimiento profundo de la problemática del sector. Todo esto ha hecho que algunos vendedores, tras haber realizado algún curso de capacitación, se desmotiven con respecto a la formación y no quieran repetir la experiencia. En estos casos conviene decirles que busquen y comparen entre todas las ofertas formativas, que elijan las mejores opciones de capacitación y que se dirijan a entidades del sector con renombrada experiencia.

5. *"No tengo tiempo para asistir a cursos de formación y evidentemente no voy a dejar de visitar a mis clientes para ello"*

Ésta es otra de las excusas que encierra un gran peligro.

La respuesta a este argumento siempre genera una mirada de suspicacia en la persona que la ha formulado, puesto que incluye una predicción a largo plazo difícil de interiorizar en ese momento.

> *Si hoy no inviertes tiempo en formarte, mañana tendrás todo el tiempo disponible para hacerlo.*

Cuando a un fumador le decimos que su hábito le producirá muy posiblemente problemas graves de salud e incluso la muerte, reacciona de la misma manera: se encoge

de hombros y minimiza la predicción puesto que quedan todavía muchos años para que eso pueda pasar, y a lo mejor no pasa.

Muchos vendedores prefieren quitarse de circulación tres o cuatro semanas al año para poder asistir a cursos de capacitación puesto que han entendido que de la formación depende su futuro.

Para los casos en que el vendedor piense que sin su presencia en la calle va a dejar de vender y que no puede ausentarse, hemos de decirle que si eso es realmente cierto, entonces se encuentra con varios problemas:

- No puede fiarse de sus compañeros, los cuales podrían sustituirlo durante unos días atendiendo a sus clientes. Esto nos plantea la conveniencia de cambiar el estilo de dirección comercial de su empresa, su actitud respecto a sus compañeros o la actitud de sus compañeros con usted.
- El vendedor no sabe delegar. Es la típica persona que lo tiene que supervisar y hacer todo personalmente porque está claro que, sin él, la empresa no funciona. A estas personas les aconsejaríamos que aprendieran a delegar funciones y que se interesaran mínimamente por las teorías de organización de empresas.
- Si eso no es cierto, el vendedor nos está planteando la típica excusa para racionalizar un comportamiento que reconoce como incorrecto. Posiblemente le dé miedo darse cuenta de que le pueden enseñar cosas nuevas porque, en realidad, no sabe tanto como se pensaba.

6. *"Todas estas tonterías del marketing y de las tácticas de venta no van a hacer que venda más"*

Eso no es cierto y si un vendedor aplica las tácticas y estrategias que figuran en este libro, podrá incrementar *sustancialmente* sus ventas.

Dicho vendedor no sólo va a vender más, sino que también dominará más fácilmente las diversas situaciones que se presentan diariamente en su actividad como vendedor.

La orientación del equipo de ventas

El foco de atención de los equipos de venta debe ser muy selectivo y estratégico, es decir, que han de estar formados, entrenados y poseer todas las herramientas necesarias para atender al canal o al cliente que tienen asignado y no a otro.

> *Pretender utilizar la estrategia del "café para todos" es un error si en nuestro departamento se atienden diferentes segmentos o canales.*

Será muy importante entonces la labor del director comercial en el análisis de la tipología y aptitudes de cada uno de los vendedores para destinarlo al tipo de canal y cliente al que se adecue mejor.

En todos los casos, debemos orientar a nuestros vendedores hacia la recopilación de información sobre el mercado; pocas empresas optimizan este filón, puesto que no poseen suficiente capacidad para tratar dicha información, o porque no son conscientes de su utilidad.

Durante las reuniones del equipo de ventas debemos recoger información sobre los movimientos de la competencia, la información obtenida de los detallistas, las tendencias de compra y los hábitos de los consumidores, problemas con nuestros productos, y sobre cualquier otro dato de interés.

Para ello, tendremos que confeccionar un formulario con toda la información que nuestros vendedores deben recopilar y entregar periódicamente. Toda esta información de primera mano, una vez tratada y convertida en estadística, se convertirá en nuestra principal herramienta para la toma de decisiones.

2

Cómo dirigir con éxito un departamento de ventas

La motivación del equipo de ventas

La importancia de la motivación sobre el personal del departamento de ventas es tal que puede marcar la diferencia entre conseguir o no los objetivos de ventas de la empresa.

La labor de un vendedor está sujeta a innumerables presiones, tanto desde la parte interna de la empresa (objetivos de ventas, objetivos personales de sus superiores, etc.) como por parte de los clientes (exigencia de plazos de entrega, petición de descuentos, posibilidad de perder un cliente, anulaciones de pedidos, entre otros).

> *Todo esto hace que el ánimo de los vendedores sufra altibajos, por lo que será tarea del director comercial mantenerlo lo más estable posible.*

De manera que estudiaremos a cada uno de los miembros de nuestro equipo para poder trabajar al máximo sus habilidades y aptitudes con el objetivo de obtener todo el provecho posible a favor de la productividad, además de conseguir que se sientan motivados al saber que están potenciando y desarrollando todas sus posibilidades profesionales.

Debemos además crear un clima laboral estable, cómodo y gratificante:

- Favoreciendo la colaboración interdepartamental e interpersonal, con el objetivo de anular completamente el individualismo.
- Implantando un conducto reglamentario efectivo de autoridad, para que cada persona sepa quién ejerce sobre él su responsabilidad y toma las decisiones.
- Consiguiendo que todos los componentes del departamento acepten las normas existentes para el trabajo y la organización y para ello deben haber tomado parte relativa en su establecimiento.
- Estipulando un sistema de retribución equilibrado entre los derechos y las obligaciones, y sea proporcional al clima laboral óptimo esperado.
- Consiguiendo anteponer el interés general al individual.
- Estableciendo un grado de autoridad que no venga dado solamente por la importancia del puesto que ocupa una persona, sino por sus conocimientos, su forma de ser, su capacidad de trabajo, su comportamiento, entre otras cualidades.
- Buscando la máxima estabilidad en los puestos y funciones. La rotación en los puestos de trabajo es dañina, por lo que se aconseja prudencia a la hora de realizar dichos cambios.
- Sacrificando la vanidad personal de los mandos en beneficio de la iniciativa de sus subordinados.
- Tomando decisiones justas respecto al personal del departamento, para obtener como respuesta una actitud de confianza y lealtad.
- Para poder crear este clima favorable, es imprescindible que el estilo directivo del departamento se caracterice por una notable delegación, que las decisiones sean trabajadas en equipo.

Hoy en día es incompatible por parte de las empresas la utilización del marketing y del estilo directivo autárquico. La aceptación de la filosofía del marketing conlleva, de forma

inherente, toda una serie de conceptos sin los cuales el resultado final nunca será óptimo:

1. El establecimiento de un sistema de planificación participativo, en el cual tengan voz y voto y estén representados todos los departamentos.
2. La utilización de la formación y de la capacitación como base de la eficacia y la motivación.
3. Profesionalización de las decisiones, lo cual se obtiene a través de la toma serena de decisiones a través de un equipo directivo formado en el *management*.
4. Objetivos negociados y claros.
5. Visión de futuro, ya que si planificamos nuestras acciones pensando en el presente, quedaremos automáticamente fuera de juego en nuestro mercado, el cual es cada vez más cambiante y competitivo.
6. Confluencia de todas las decisiones de la empresa hacia los grandes objetivos, que se han debido establecer teniendo en cuenta el apartado anterior.
7. Respeto mutuo entre los principales directivos y departamentos, lo cual se conseguirá:
   a. Mediante la transparencia de objetivos entre departamentos.
   b. Delimitando claramente las funciones y las responsabilidades de cada uno de ellos.
   c. Fomentando y facilitando la comunicación interdepartamental.
8. Tendencia a buscar soluciones a los problemas en un clima constructivo, evitando la autosuficiencia, y la búsqueda de culpables o cabezas de turco.

Cómo analizar y controlar a nuestro equipo de ventas

Analizando los diferentes indicadores de efectividad existentes sobre las cifras de ventas del personal comercial, po-

dremos averiguar con relativa facilidad en qué parte de la venta fallan.

Un indicador que nos será de utilidad es el que nos permite conocer el rendimiento de cada vendedor, y será comparado con el de todo el equipo comercial de la empresa o una zona determinada:

$$R/V = \frac{V}{E},$$

donde V son las ventas netas del equipo o zona y E el número de vendedores empleados en dicha unidad de negocio.

Entonces tendríamos que para una zona cuyas ventas mensuales fueran de 1250 euros y con dos empleados trabajando en ella:

$$R/V = \frac{1250}{2} = 625$$

A partir de aquí podemos desarrollar la misma fórmula pero a la inversa, es decir, conociendo los gastos de la zona y por empleado, con lo cual utilizaremos la siguiente fórmula:

$$C/E = (CZ+CEI) / V$$

CZ serían los costos de la zona, CEI los costos de estructura imputables a la zona y V el número de vendedores de la zona.

Entonces tendríamos que, para una zona determinada, podríamos saber el rendimiento de cada uno de los vendedores y comparando estos datos a través del tiempo, poder conocer su grado de mejora o de empeoramiento.

De esta manera, podríamos también fijar unos objetivos personalizados para los vendedores de cada zona, que deberán ser alcanzados para obtener el premio acordado, ya sea en dinero o en especies.

El indicador de plazo de cobro nos permitirá controlar la forma en que los vendedores negocian el cobro de las ventas.

Cuanto menor sea el indicador, significará que el plazo que tienen nuestros clientes ha disminuido.

$$\text{Plazo de cobro} = \frac{\text{Saldo total clientes}}{\text{Ventas mensuales}}$$

En el saldo total de clientes se incluyen todos los efectos por descontar y descontados pendientes de vencimiento.

Para conocer la evolución de las incidencias en el cobro a nuestros clientes, utilizaremos el siguiente gráfico:

$$\frac{\text{Importe total impagado}}{\text{Ventas totales}}$$

O también,

$$\frac{\text{Número de incidencias}}{\text{Número de pedidos}}$$

Otro de los indicadores imprescindibles para el control del equipo de vendedores es el de efectividad en la captación de nuevos clientes:

$$\frac{\text{Número de presupuestos emitidos a nuevos clientes}}{\text{Número de clientes nuevos que compran}}$$

El resultado teórico ideal sería 1, a pesar de que esto es una simple magnitud orientativa, puesto que difícilmente podríamos conseguir 100 nuevos clientes de 100 presupuestos realizados.

En caso de que en nuestra actividad comercial no se realicen presupuestos, entonces substituiremos dicho parámetro por "número de visitas" .

La periodicidad de los datos para el cálculo del indicador será semanal o mensual.

Indicador de ventas por empleado:

Con este indicador podemos controlar, como simple medida indicativa, las ventas de la empresa por vendedor, a través de una sencilla media aritmética.

$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Número vendedores}}$$

Este indicador no tiene en cuenta las ventas realizadas por cada vendedor, por lo que su utilización se limita a la comparación en términos absolutos del resultado obtenido de su aplicación para otros períodos.

En caso de que queramos controlar el indicador de efectividad en el tiempo de visitas:

$$\frac{\text{Horas de visita a la semana}}{\text{Número clientes visitados}}$$

O si se quiere ser más estricto:

$$\frac{\text{Horas de visita a la semana}}{\text{Número clientes visitados que han comprado}}$$

Para calcular el costo promedio de las visitas efectuadas por los componentes de nuestro equipo de ventas, para un período de tiempo determinado:

$$\frac{\text{Gastos imputables al equipo de ventas}}{\text{Número visitas realizadas}}$$

Para ser más meticulosos con nuestros costos, realizaremos el siguiente cálculo:

$$\frac{\text{Gastos imputables al equipo de ventas}}{\text{Número pedidos realizados}}$$

Para controlar la calidad de las ventas que realiza nuestro equipo comercial utilizaremos este indicador de devoluciones:

$$\frac{\text{Devoluciones en euros}}{\text{Ventas brutas}}$$

Evidentemente, cuando el resultado de este ratio se acerque más al cero, será cuando la empresa esté más cerca de solucionar los problemas que le ocasionen las incidencias.

Por lo tanto, el resultado óptimo será 0.

Uno de los aspectos más importantes que debemos tener en cuenta es el envejecimiento de la cartera de clientes, el cual controlaremos con el siguiente ratio:

$$\frac{\text{Clientes nuevos en un mes}}{\text{Clientes antiguos}}$$

Cuanto más cercano a la unidad, mejor será el resultado de este ratio que debemos comparar con los mismos resultados de meses anteriores.

Todos estos ratios deben calcularse periódicamente para poder compararlos entre sí a lo largo del tiempo y tener una perspectiva más fiable del desarrollo de nuestra empresa, o para compararlos con otros ratios del sector, publicados en revistas especializadas.

No obstante, será indispensable que primero tengamos establecido un buen sistema administrativo que nos proporcione información fiable para poder calcular todos estos ratios.

Si nuestro sistema administrativo es precario, la información que nos proporcionará no corresponderá con la realidad, por lo que no nos servirá de nada aplicar ningún tipo de análisis, ni cualitativo ni cuantitativo.

Veamos a continuación algunos de los problemas que se pueden detectar a partir del resultado y comparación de los diferentes ratios:

1. Un vendedor que realice un gran número de presupuestos, pero que su ratio de cierres sea bajo:
   Muy probablemente sea un vendedor agradable, con una buena entrada con los clientes y con un buen abordamiento.
   Posiblemente, también realizará una buena fase de argumentación. No obstante, no sabe cerrar las ventas, desaprovechando las oportunidades que se le presentan y dejando escapar a los clientes con lo que, consecuentemente, se enfrían.
2. En este grupo nos encontramos a vendedores que realizan un buen número de cierres, pero con un índice de anulaciones posteriores superior a la media del departamento de ventas.
   Por lo general, dicho problema se centra en el enfoque general de la venta:
   Este vendedor llega a la fase de cierre pasando sutilmente por encima de las objeciones planteadas por los clientes para, por último, realizar un cierre agresivo de la venta.
   A esta forma de vender, muy efectiva por cierto, se la conoce con el nombre de "Técnica de Sócrates" .

Esta técnica está aconsejada en aquella venta que no requiere un posterior trato con el cliente.

Esta técnica está totalmente desaconsejada en las empresas que pretenden fidelizar a sus clientes.

3. Vendedores que realizan un buen número de presupuestos y de cierres, pero con un bajo ratio de fidelización (clientes que vuelven a comprar). El problema es el mismo que en el punto anterior:
   El vendedor fuerza en exceso las ventas por lo que, muchos clientes no se atreven a anular el pedido pero deciden no volver a comprar o piden que no los atienda el mismo vendedor.
4. El vendedor posee un buen ratio de eficacia en términos relativos, a pesar de que el número de presupuestos y de cierres en términos absolutos es inferior a la media del departamento de ventas.
   El problema de este vendedor se centra generalmente en los abordamientos y en la primera impresión que genera en el cliente.
   Generalmente estará provocado por alguno de los motivos siguientes:

   - El vendedor es muy serio y lo transmite en el abordamiento.
   - El vendedor posee una expresión en la cara que intimida o genera desconfianza en el cliente.
   - El vendedor no se comporta de la manera adecuada en función al perfil del cliente o de la empresa.

   A medida que la venta se va desarrollando, el cliente va disipando sus recelos y se muestra dispuesto a aceptar al vendedor. De ahí el buen ratio de eficacia en términos relativos.

Lamentablemente no todos los clientes le dan al vendedor un voto de confianza y están dispuestos a continuar con la venta, de ahí el mal resultado en términos absolutos.

5. Otro de los problemas que puede plantear un vendedor, y que normalmente nos será de difícil detección, es el de la relación entre su eficacia y rentabilidad en sus ventas:
   Cualquier vendedor puede mejorar su ratio de efectividad si:

   - Concede descuentos extras o descuentos no autorizados.
   - Hace regalos en el momento de afrontar las objeciones falsas que los clientes le plantean en el cierre.
   - Realiza ventas de productos gancho, los cuales son más fáciles de vender pero normalmente poseen un margen inferior al resto de productos, lo que le permitirá llegar a los objetivos de ventas absolutos, aunque la rentabilidad que obtendrá para la empresa será insuficiente.

Para detectar con mayor facilidad estos problemas debemos establecer filtros en los programas de gestión de pedidos, los cuales impedirán realizar determinados descuentos, facturar productos a precio cero, solicitar autorización para poder facturar productos gancho, etc.

Debemos establecer siempre objetivos de ventas absolutos acompañados de objetivos de rentabilidad para dichas ventas.

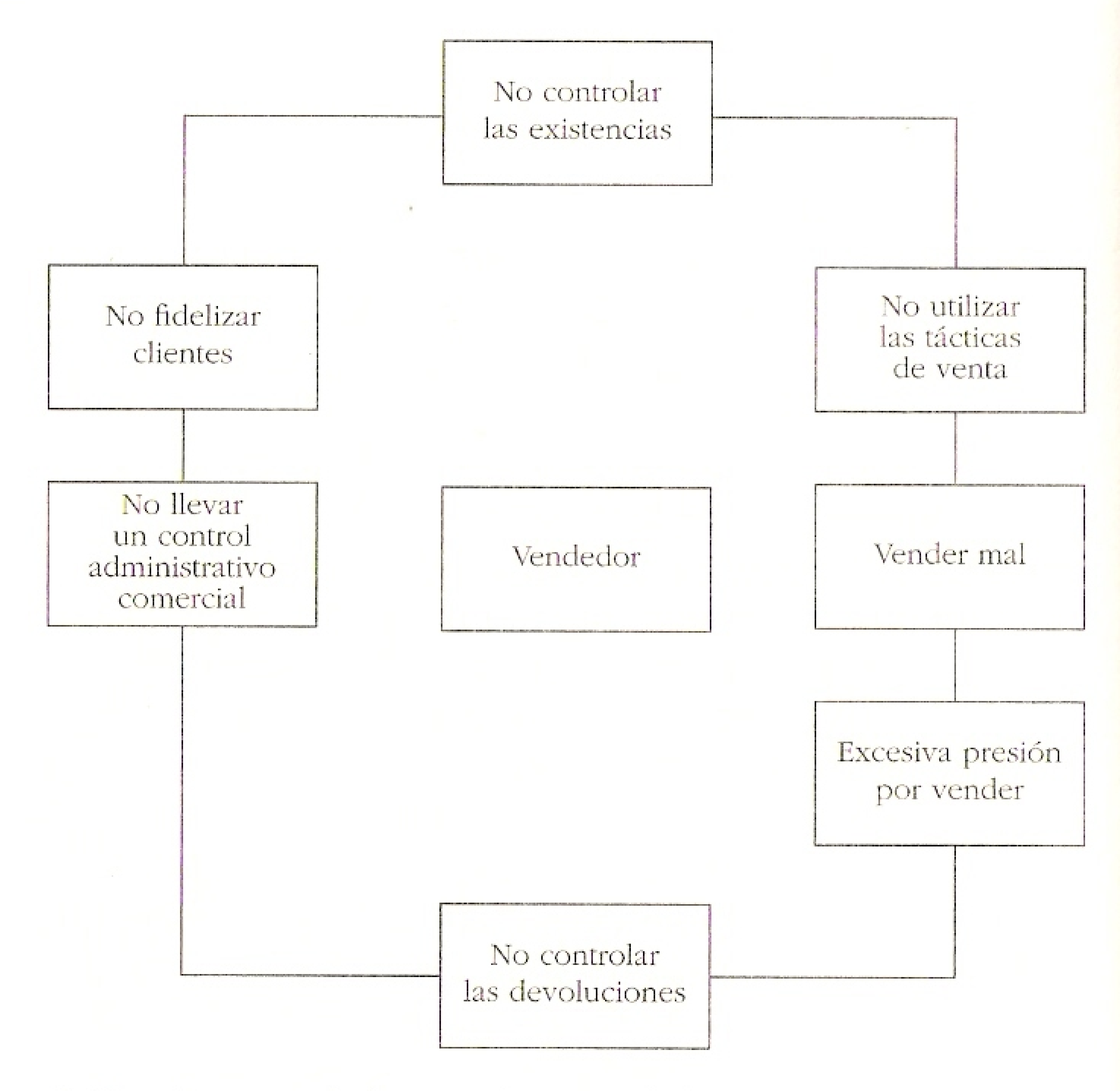


Gráfico 2. Rosario de fracasos de un vendedor

Causas de fracaso de los vendedores

Analicemos a continuación cuáles son las causas de fracaso más habituales en un vendedor, las cuales podemos ver esquematizadas en el gráfico 2.

1. *No utilizar las tácticas de venta*
   El vendedor debe utilizar las tácticas de venta para poder ajustar mejor la oferta a la demanda de sus clientes y así satisfacer en mayor medida las necesidades de ellos.
   Las tácticas de venta, al contrario de lo que se piensa, no nos deben servir para vender más sino para conocer

   mejor a nuestros clientes y conseguir un mayor grado de fidelización.
2. *No fidelizar clientes*
   Es más rentable fidelizar clientes que buscar la venta inmediata.
   La máxima anterior es de difícil comprensión para muchos vendedores, los cuales buscan la inmediatez de la venta por encima de cualquier otro aspecto.
   Es muy costoso, tanto desde el punto de vista económico como humano, captar constantemente nuevos clientes para mantener la rentabilidad de un negocio.
   La situación óptima de todo vendedor es el mantenimiento de la cartera de clientes a la vez que se realizan acciones comerciales de captación de nuevos clientes.
   El mantenimiento y la fidelización de una cartera de clientes conlleva:

   - Una menor dependencia de la captación de nuevos clientes.
   - El incremento de las ventas por cliente, al contar con el factor confianza y seguridad de los clientes fidelizados.
   - Un incremento de la rentabilidad comercial al explotar el concepto multinegocio: un mismo cliente es usuario de varias unidades de negocio para un mismo vendedor.

3. *No controlar las existencias*
   Muchos vendedores optan por vender sin haber controlado previamente el listado de existencias, por lo que en caso de ruptura de ellas, no va a poder servir a su cliente de forma óptima, con la consecuente mala imagen que ello conlleva.
   Lo aconsejable es que el vendedor realice una previsión de la demanda futura a corto plazo de sus clientes, para poder ajustar las entregas.

En caso de no disponer de la cantidad de producto suficiente para abastecer dicha demanda, entonces debemos prever el ofrecimiento de productos sustitutivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes en su justa medida o, si no disponemos de ellos, poder ofrecerle con antelación al cliente la información sobre cuándo va a estar disponible dicho producto, para que pueda reajustar sus procesos productivos o comerciales.

Otra solución sería la de ofrecerles a nuestros clientes el valor agregado de trabajar sus pedidos contra su previsión de ventas más que contra la reposición efectiva, haciéndoles ver que para sus empresas, en términos generales, una ruptura de existencias de un producto que sus clientes consideran como de primera necesidad, puede provocar un descenso de un 20 por ciento en la composición media de sus pedidos.

¿Cuál sería la repercusión de una ruptura de existencias sobre nuestras ventas?

Es difícil calcularlo pero si tomamos los presupuestos no aceptados podremos averiguar o deducir cuáles de ellos han sido rechazados como consecuencia de no disponer de existencias en nuestro almacén.

4. *No llevar un control administrativo comercial*

¿Cómo controlan muchos vendedores la marcha de su cartera? Pues de una forma intuitiva y confundiendo las ventas netas con la rentabilidad.

¿Cuántos vendedores conocen el margen bruto y el margen neto que obtuvieron para cada uno de sus clientes? Pocos.

¿Cuántos vendedores conocen el margen bruto y neto por familias de productos? Pocos.

¿Cuántos vendedores conocen las ventas que deben realizar para conseguir una rentabilidad determinada? Pocos.

> *La gestión administrativa de las ventas es imprescindible para el equipo de vendedores y para el establecimiento de unos objetivos e incentivos de ventas razonables.*

Además, si no existe un control administrativo comercial para cada uno de nuestros clientes, ¿cómo podemos ofrecerles el valor agregado de trabajar con ellos contra su previsión de ventas?

5. *Vender mal*

Vender mucho no es sinónimo de rentabilidad.

Ejemplo

En la empresa Suministros de ferretería S.A. nos encontramos con Adrià y Marc, dos vendedores con un gran bagaje en el sector.

A finales del mes pasado, Adrià y Marc llegaron a unas ventas de 100 000 y 50 000 euros respectivamente.

Esta mañana, el jefe de ventas ha felicitado a Adrià por haber conseguido los objetivos de ventas y ha reprendido a Marc por no haber llegado a ellos.

Si el jefe de ventas hubiera estudiado la rentabilidad de las ventas de ambos, la reprimenda posiblemente no hubiera sido para Marc.

Adrià ha vendido 100 000 euros con un margen bruto medio del 25 por ciento, lo que nos da una rentabilidad bruta de 25 000 euros.

En cambio Marc ha vendido 50 000 euros con un margen bruto medio del 47 por ciento, lo que nos da una rentabilidad bruta de 23 500 euros.

La conclusión es muy clara:

> *Habrá que fijar objetivos de ventas teniendo en cuenta la rentabilidad media de los productos por vender.*

En caso contrario, lo único que haremos será cambiar cajas de producto por dinero, sin obtener la rentabilidad suficiente para la viabilidad del departamento comercial y de cada uno de los vendedores.

6. *No controlar las devoluciones*
Hay empresas que permiten a sus clientes hacer devoluciones de los productos adquiridos, en unos plazos determinados.
El grado de devoluciones de cada vendedor marcará su capacidad para identificar las necesidades de cada cliente y la transparencia con que cada uno de ellos realiza sus ventas.
Queda claro que cualquier vendedor que utilice como argumento de venta el derecho a devolución, no solamente es poco hábil sino que además está utilizando una táctica de "pan para hoy, hambre para mañana" .
En todo caso, todos los vendedores deberán tener en cuenta que la consecución de sus objetivos de venta puede verse modificada por las posteriores devoluciones de sus clientes.

7. *Excesiva presión por vender*
El oficio de vendedor conlleva, de forma inherente, una presión constante por los resultados. No obstante, podemos encontrarnos con vendedores que estén sometidos a una presión fuera de lo normal y que ello repercuta negativamente en sus ventas dado que dicha presión acabará alterando su temple, forzando excesivamente las situaciones con sus clientes, los procesos comerciales, los argumentos de venta, los cierres, etc.
Hay que tener siempre en cuenta que nuestro cliente notará la desesperación que transmitimos por vender.
Qué variables influyen en generar un exceso de presión en un vendedor:

- Acumular durante dos meses un mal resultado.
- Tener un jefe de ventas o un director comercial que no sepa medir correctamente la presión que ejerce sobre su equipo o que su grado de exigencia esté fuera de lo normal.
- Tener unos objetivos de venta inalcanzables.
- Un ultimátum por parte de nuestro superior con respecto a nuestros resultados.

Además de todos estos factores, existen otros que escapan a la responsabilidad de los vendedores pero que los condicionan enormemente. Se trata de las diferentes políticas comerciales que adopte la empresa con relación a:

Compras: La empresa puede comprar movida por la inercia de la costumbre y no planificar sus compras en función de la demanda previsible y de la estacionalidad.
Muchas veces se planifican las compras sin tener en cuenta las promociones u ofertas que ofreceremos a nuestros clientes, lo cual afectará la demanda de otros productos del mismo segmento que tengamos en cartera.
En términos generales, muchas empresas agotan su capacidad financiera en una combinación de productos poco acertada.
Gestión de existencias: Motivado por una mala planificación en las compras, muchas empresas poseen una cantidad de existencias que les impide afrontar su demanda a corto plazo.
También podemos encontrarnos con el caso contrario, en el que la sobrecarga de existencias impide liberar flujos de caja para adquirir productos con un ciclo de madurez más corto y con una rotación mayor.
Control de obsoletos: El poco o nulo control sobre los obsoletos puede perjudicar la eficacia en el suministro de productos a nuestros clientes, por lo que la empresa deberá realizar un control sobre éstos a través de un inventario permanente en tiempo real.

Podríamos considerar que un producto es obsoleto cuando:

- Su fecha de caducidad es inminente o próxima.
- No tiene demanda.
- Ha pasado de moda.
- Existe una versión más actual del producto.

Si periódicamente la empresa realiza un listado con los productos obsoletos se podrán fijar en el departamento comercial objetivos de venta asociados a dichos productos.
También podremos prever y aplicar técnicas de promoción y marketing directo para poder venderlos de forma más rápida.

8. *Gestión de las devoluciones*
Se trata de una problemática muy parecida a la del punto anterior:
La mala gestión de las devoluciones nos hace perder dinero.
¿Cuántos productos son devueltos por nuestros clientes por fallas en su uso, que nunca van a llegar a manos de nuestros proveedores?
Una mala organización en nuestra empresa nos puede impedir gestionar las devoluciones de algunos productos.
O quizá se trate de que preferimos asumir su costo para no tener que enfrentarnos a ese engorroso trámite.

Con el desarrollo de este rosario hemos pretendido que algunos vendedores identifiquen los aspectos negativos de su gestión que requieren una pronta solución.

Claves del éxito de los vendedores

Actualmente, el futuro de un equipo de ventas pasa por la adopción de las estrategias de profesionalización, especialización y valor agregado, entre otras. A lo largo de este libro vamos a ir desgranando en profundidad cada una de estas tres estrategias.

"Especialización" significa que un buen vendedor debe conocer a fondo sus productos y, hasta un cierto límite, los procesos de fabricación, aplicaciones, componentes y puntos fuertes y débiles de todos ellos.

El vendedor es un especialista en sus productos, lo cual es casi siempre uno de los elementos que lo pueden diferenciar de la competencia.

> *Conocer a fondo los productos que vendemos será uno de los factores que nos darán mayor seguridad a la hora de afrontar las objeciones de nuestros clientes por lo que, en definitiva, nos hará vender más y mejor.*

Para ello debemos:

- Dialogar con los vendedores del fabricante.
- Hablar con el servicio de atención al cliente del fabricante.
- Comprar revistas del sector.
- Pedir catálogos y fichas técnicas de los productos.
- Visitar las instalaciones de nuestros principales proveedores. Seguro que algunos fabricantes estarán encantados de atendernos en sus instalaciones y hablarnos sobre sus productos.

Algunos vendedores ofrecen productos a sus clientes sin ni siquiera leerse las condiciones de la garantía o el manual técnico.

Muchos de nosotros hemos tenido alguna entrevista con un vendedor poco formado sobre el producto que vendía. Muy posiblemente nos transmitió su inseguridad e hizo que

nos fuéramos sin comprar o con una imagen muy negativa de la empresa proveedora.

La diferencia entre comprar en una empresa con un vendedor especialista a comprar en otra en la que no te pueden asesorar es abismal.

Un buen vendedor debe conocer bien aquellos productos que vende pero sobre todo, estudiar también los que no vende, puesto que eso le permitirá argumentar mejor sobre los elementos diferenciales que poseen sus productos respecto de los de la competencia.

Muchos vendedores no pueden competir en número de referencias con algunos de sus competidores, pero sí pueden convertirse en especialistas ofreciendo a sus clientes lo siguiente:

- La satisfacción de sus necesidades por delante de su beneficio propio lo cual, a mediano plazo, será mucho más rentable ya que conseguirá incrementar su fidelidad de compra.
- Un asesoramiento fiable, llegando incluso a la recomendación de sus productos, lo cual implica conocerlos a fondo.
- Trato cordial y conocimiento de sus gustos y preferencias.
- Consejo técnico.
- Seguridad.
- Productos de calidad.

El manual de ventas

Para poder establecer un aprovechamiento máximo de nuestro equipo de ventas, tenemos que introducir la figura del manual de ventas.

Dicho manual, fruto de la experiencia acumulada por el departamento a lo largo de los años, incluirá toda la información técnica y comercial necesaria para el buen funcionamiento del personal de ventas.

En este manual se deberán incluir también las tácticas de venta en toda su extensión y profundidad así como las situaciones y el momento en el que se deben utilizar, y todo lo que se derive de ellas.

A continuación expondremos un esquema de lo que podría ser un manual de ventas.

1. La empresa
   1.1 Historia de la empresa.
   1.2 Organización y estructura de la empresa.
      - Gerencia.
      - Administración.
      - Producción.
      - Investigación y desarrollo.
      - Estructura de ventas y comercial.
   1.3 Filosofía empresarial.
   1.4 Política comercial.
   1.5 Métodos de venta de la empresa.
   1.6 Reglamentación legal.

2. El mercado
   2.1 Características de los clientes.
      - Perfil de los clientes.
      - Comportamiento y hábitos de consumo.
   2.2 El mercado.
      - Tipos de detallistas y descripción.
      - Características del detallista.
   2.3 La competencia.
      - Descripción cuantitativa y cualitativa.
      - Puntos fuertes.
      - Puntos débiles.

3. Productos o servicios
   3.1 Historia de los productos.
   3.2 Composición.
   3.3 Fabricación.
   3.4 Características del producto.

3.5 Utilización y preparación del terreno.
3.6 Catálogos, folletos y documentos de venta.
3.7 Servicio posventa.

4. Precios y condiciones de venta
   4.1 Precios.
   4.2 Reducciones de precios.
   4.3 Condiciones de pago y de crédito.

5. La venta
   5.1 Preparación: base de datos, ABC de clientes, fichas, guión.
   5.2 Desarrollo de la venta: particularidades y características de la venta, objeciones, contraobjeciones y tácticas de venta.
   5.3 Descripción de ayudas para la venta.
   5.4 Rutas e itinerarios.
   5.5 Programación de visitas.
   5.6 Prospección de clientes.

6. Promoción de ventas y publicidad
   6.1 Promoción a intermediarios.
   6.2 Promoción a consumidores finales.

7. Actividades administrativas
   7.1 Otros documentos: informe de gestión y fichero de clientes.
   7.2 Normas de procedimiento.

Cómo fijar los objetivos de ventas

El objetivo de planificar con cuidado y esmero la estructura organizativa del departamento no es más que el de coordinar los recursos materiales y humanos existentes, para poder alcanzar un nivel óptimo en la consecución de los objetivos generales establecidos.

> *Para ello tenemos que establecer unos objetivos que no sólo sean conocidos por todo el departamento, sino que hayan sido establecidos de común acuerdo con el personal.*

Algunos objetivos, como por ejemplo el que se establece para reducir las anulaciones de los pedidos, puede ser fijado de común acuerdo con el personal implicado en dicho proceso, mientras que los objetivos en el resultado de la cuenta de explotación para el próximo ejercicio habrán de determinarse a través de responsables de zona o departamento.

Esto implica que los objetivos deben establecerse a diferentes niveles y que, en cada nivel, será preciso que participe el personal implicado en su consecución.

Muchas empresas creen que la implantación de unos objetivos muy elevados ayudará a sus empleados a rendir más y mejor. Nada más lejos de la realidad.

Ante unos objetivos inalcanzables, el personal implicado:

- Se desmotiva, puesto que sabe que no podrá alcanzar dichos objetivos.
- Padece ansiedad y se estresa, puesto que la no consecución de dichos objetivos le provocará un sentimiento de angustia, ante la derrota infligida de antemano.
- Creará un clima laboral enrarecido, puesto que sus superiores le exigirán que cumpla dichos objetivos, mientras que ellos se encontrarán entre la espada y la pared.

Por el contrario, ante unos objetivos consensuados, que entrañen cierta dificultad en su consecución, aunque sea superable con ilusión y constancia, el personal implicado:

- Se motivará, puesto que sabe que con trabajo y constancia podrá alcanzar dichos objetivos, al depender exclusivamente de ellos mismos.

- Se sentirá seguro de sí mismo e ilusionado, puesto que verá recompensado su esfuerzo.
- Creará un clima laboral de cumplimiento y eficiencia, dado que sus superiores trabajarán conjuntamente con ellos para poder alcanzar dichos objetivos.
- Al haber participado en su establecimiento, se sentirán parte importante de la empresa, grado de satisfacción que aumentará en el momento de su consecución.

Para el establecimiento de los objetivos de venta, consideraremos los siguientes aspectos:

- La proporcionalidad del presente objetivo respecto del ejercicio anterior.
- La incorporación y la pérdida de clientes, así como la variación de la demanda que esto representa.
- Las variaciones habidas en el equipo de ventas.
- Las condiciones del mercado respecto del período anterior.
- El comportamiento de las ventas en los últimos cinco años.
- Los objetivos generales de la empresa.
- La variación de los precios de los productos y su elasticidad.
- La variación en el presupuesto de marketing destinado al período.
- La previsión del comportamiento de la producción.

El responsable comercial deberá fijar no sólo objetivos cuantitativos sino también cualitativos, es decir, que tendremos que implicar al personal comercial cada vez más en la rentabilidad de su zona.

Fijar un objetivo cuantitativo es insuficiente ya que se puede conseguir con relativo esfuerzo vendiendo determinados productos estrella que, en el peor de los casos, no le dan a la empresa la rentabilidad deseada.

Por esto, se deberá integrar en dicho objetivo cuantitativo una referencia a la composición de las ventas o venta por cuotas.

La venta por cuotas es muy utilizada en el sector bancario en el que el responsable comercial de una zona fija los objetivos de venta para cada uno de los productos en catálogo y personalizados para cada director de oficina. De esta forma el responsable comercial se asegura una rentabilidad determinada mediante la venta de una mezcla de productos adecuada.

Pero no podemos asociar los objetivos cualitativos y cuantitativos exclusivamente a la rentabilidad, ya que una parte de los objetivos puede estar destinada al cumplimiento de aspectos como la fidelización o el valor agregado.

Una venta es la relación que se establece entre comprador y vendedor con el objetivo de satisfacer, en ese mismo momento o en uno posterior, la necesidad del primero a través de la adquisición de un producto, a cambio del cual el vendedor obtendrá una determinada rentabilidad.

A simple vista, todos los vendedores se pueden sentir identificados con dicha definición a pesar de que si profundizamos un poco en ella, veremos que la mayoría de transacciones comerciales no siguen este patrón.

Primero, y como base de toda la venta, nos encontramos con la palabra "relación" , lo cual nos indica que la venta no puede limitarse simplemente a un intercambio económico, sino que ha de darse en ella un lazo más profundo entre vendedor y cliente, con el objetivo de fidelizar a este último y asegurar una continuidad en dicha relación.

La venta de un producto nos debe permitir establecer una relación con nuestro cliente para fidelizarlo y conseguir así una continuidad en sus compras.

A esta forma de entender las transacciones económicas la llamamos "marketing relacional" como contraposición al denominado "marketing transaccional", el cual se basa en una mera operación de intercambio económico.

Es mucho más rentable desarrollar relaciones estables con los clientes que vender un producto en un momento determinado.

Muchos vendedores no venden productos sino que suministran productos, realizando una mera operación de intercambio comercial, trabajando con un solo objetivo a corto plazo: Dar salida a sus productos como sea.

Es muy costoso, desde el punto de vista económico y del esfuerzo, hacer que los clientes y consumidores se fijen en nuestra empresa por lo que intentaremos rentabilizar dichas ocasiones a través del marketing relacional, ya que de lo contrario deberemos reiniciar nuestros esfuerzos cada vez que uno de ellos ya haya comprado un producto.

Profundizando más en la definición, veremos que el objetivo que se establece al crear una relación con nuestros clientes es el de fidelizarlos.

Debemos conseguir un estado de ánimo en nuestros clientes que les lleve a relacionar unos productos determinados con nuestra empresa, es decir, que cuando sientan la necesidad de comprar un producto que nosotros vendemos, piensen automáticamente en nosotros.

> *Para el vendedor, la venta ha de ser un medio y no un fin.*

Esto implicaría que para alcanzar este objetivo, la fidelización del cliente, en algunos casos podemos llegar a realizar ventas con beneficio cero, o realizar toda una labor de asesoramiento y consejo sin vender ningún producto.

Al hacer esto estamos consiguiendo una rentabilidad más duradera a medio y largo plazo, en vez de anteponer nuestro interés en la transacción comercial a corto plazo.

3

La utilización de las estrategias de marketing

Beneficios derivados de la utilización del marketing

Hoy en día las empresas, en este entorno tan competitivo, deben dar respuesta y solución a la demanda del mercado utilizando el marketing, con el objetivo de buscar la máxima satisfacción del consumidor en beneficio propio.

Las soluciones cuantitativas, tan comúnmente utilizadas, no aportan soluciones a los problemas de las empresas, ya que llega un momento en el que incorporar más vendedores e invertir más en publicidad no soluciona el estancamiento de las ventas, por lo que la solución no pasa por adoptar una estrategia cuantitativa sino cualitativa.

Esto nos lleva también a otra realidad: las empresas tienen que darse cuenta de que no se trata de intentar vender a muchos sino de intentar vender a quienes lo necesitan.

Así pues, el marketing nos obliga a poner los ojos sobre el consumidor y a recapacitar sobre cuáles son los motivos reales de nuestros problemas comerciales.

El mercado en el que nos encontramos actualmente es el llamado "de selección" , llamado así porque el consumidor tiene una serie de variantes a su favor como son entre otras:

- Más poder adquisitivo.
- Mayor gama de productos y marcas.
- Precios más competitivos.
- Más calidad y garantías.

- Más facilidades de pago en las compras.
- Más diferenciación de los puntos de venta.
- Más internacionalización de los mercados.
- Mayor grado de cultura.
- Más puntos de venta en los que escoger.
- Más información sobre el producto y sus ventajas.

Como consecuencia de esto, el marketing nos aporta soluciones cualitativas, ya que nos permite entre otras posibilidades:

- Realizar habitualmente estudios sobre la competencia para poder conocer su potencial, su sistema de ventas, su política de precios y promociones, su efectividad, etc.
- Hacer un estudio sobre el consumidor para conocer sus gustos, preferencias, opinión sobre sus productos, hábitos de consumo, etc.
- Realizar un análisis sobre su producto para comprobar si realmente satisface al consumidor, comparándolo con el de la competencia, realizando pruebas de practicidad e invirtiendo en investigación y desarrollo.
- Practicar un incremento de la oferta de sus productos para cubrir un segmento más amplio o diferente de consumidores y ser más competitivo.
- Aplicar nuevas tecnologías, pero esta vez para mejorar la calidad y reducir los costos, y así poder mejorar el precio de venta de los productos.
- Hacer los productos más flexibles para darles nuevos usos y aplicaciones e incrementar así su utilización por parte del consumidor, para poder cubrir más necesidades.
- Incrementar los presupuestos de publicidad, pero intentando optimizarla y hacerla más efectiva, sacrificando la cantidad por la calidad, por ejemplo:

  — Analizando perfiles de audiencia.

  — Buscando franjas horarias óptimas.
  — Realizando publirreportajes.
  — Mejorando los mensajes.

- Crear una competencia agresiva para barrer a los competidores y ganar cuotas de mercado, intentando estar más presente en la mente del consumidor.
- Tapar agujeros de mercado, la llamada estrategia de nicho, puesto que ya no es válido salir al mercado con una estrategia generalista, sino que se debe identificar a los grupos de consumidores que poseen la necesidad del producto, y así poder ajustar todas sus estrategias a ellos.
- Optimizar la distribución física de los productos, mejorando el transporte y su planificación.
- Realizar promociones de venta más ajustadas a la estrategia de nicho, es decir, más ajustadas a las características de los consumidores potenciales.
- Inspirarse en los productos de la competencia para no quedarse atrás.

En cuanto a la venta, hemos de saber que es una negociación en la que una de las partes desea conseguir un producto o un servicio que cubra su necesidad y para ello estará dispuesta a satisfacer un precio psicológico, es decir, estará dispuesta a pagar una cantidad de dinero en la medida que espera que dicho producto o servicio le cubra dicha necesidad.

Además, esta parte valorará no sólo el producto y el precio sino que tendrá en cuenta toda una serie de aspectos adicionales que acompañan al producto como son la imagen del comercio, el trato dispensado, el servicio posventa, etc.

En cuanto a la otra parte, el vendedor, estará dispuesto a vender un producto y a prestar un servicio accesorio, es decir, a realizar la identificación de las necesidades de la otra parte, proponiendo la mejor solución para cubrirlas y poniendo a disposición de la primera parte el producto o servicio para hacerla efectiva.

A cambio, esta segunda parte cubrirá su necesidad de obtener una contraprestación económica.

Tal y como podemos ver, en la venta existen como mínimo dos partes, cada una de ellas con un problema diferente pero con un objetivo de solución común.

Es por eso que el trato que tendrá un vendedor con su cliente será de igual a igual, ya que en la venta nadie está por encima, ambas partes obtienen un beneficio claro y mesurable.

> *E. St. Elmo Lewis dijo que el arte de vender es la habilidad de persuadir a la gente de que desean lo que necesitan.*

La venta es la acción de identificación de las necesidades de un cliente y de su posterior persuasión y convencimiento para que adquiera un producto o servicio concretos en un momento determinado, el cual satisfará plenamente dichas necesidades y le permitirá al vendedor obtener una determinada rentabilidad.

Con mucha asiduidad, para clasificar a un buen vendedor, se realizan comentarios de este tipo y naturaleza:

"Joan es muy buen vendedor. El otro día le vendió a un cliente aquellos pantalones que nadie conseguía vender porque eran horribles" .

Ante esta afirmación debemos plantearnos si la personalidad, la forma de vida, la cultura, la clase social del cliente encajan con dicha prenda y si cuando llegue a su casa y se la enseñe a su familia o sus amigos, se arrepentirá de haberla comprado.

Por otro lado parece ser que estamos trasladando a un cliente, al cual le hemos "colocado" la prenda, un problema que es nuestro: quizá nos equivocamos cuando se la compramos a nuestro proveedor.

"Jaime es un experto de la venta, sería capaz de venderle un peine a un calvo" .

¿Con esta frase nos estamos refiriendo a que Jaime engañaría a un persona calva para que compre algo que no necesita?

"¡Josep es capaz de vender lo que se proponga!"

¿Sería capaz Josep de vender lo que el cliente necesita o por el contrario, vende sin tener en cuenta las necesidades del cliente?

Todos estos comentarios que pretenden ensalzar a un vendedor lo que hacen en realidad son degradarlo. Yo no me fiaría de ninguno de ellos.

Si yo quisiera piropear a un buen vendedor diría:

"Jaime es muy buen vendedor. Ningún cliente sale de una reunión insatisfecho" .

"Joan es un experto de la venta. Es capaz de venderte lo que necesites".

"Montse es un monstruo de la venta. Identifica claramente las necesidades de cualquier cliente, sea cual sea su tipología".

"Josep es un magnífico vendedor. Es capaz de anteponer siempre la satisfacción del cliente a sus necesidades personales".

"Pere es un vendedor profesional. ¡Si necesitas un elefante te lo venderá!"

Como pueden ver, ninguno de estos comentarios implica:

- La "colocación" de productos por parte del vendedor.
- La compra de productos no deseados por parte del cliente.
- El engaño realizado por el vendedor al cliente, aprovechando su profundo conocimiento del producto en detrimento del poco conocimiento que el cliente tiene de él.
- La violación de la confianza que el cliente deposita en el vendedor.
- Que el vendedor alardee del engaño realizado a un cliente.

La actitud del vendedor en cuanto a la utilización de las tácticas de venta varía en función de su grado de implicación a la hora de seguir la filosofía del marketing.

Ante todo debemos desmitificar el concepto de marketing, puesto que tradicionalmente se ha utilizado de forma incorrecta y aplicado de forma generalizada sin un criterio claro.

El marketing es simplemente una filosofía, es una forma de entender y de desarrollar la gestión empresarial o management.

Se trata solamente de aplicar un determinado punto de vista a todas las decisiones que se tomen en la empresa: *La satisfacción de la necesidad del consumidor.*

Si estudiáramos el marketing durante cinco, diez o veinte años, todos los conocimientos adquiridos se podrían resumir en esta máxima: *Identificar y satisfacer necesidades.*

Ya hemos comentado en la introducción que en muchas ocasiones se utiliza el término "estrategia de marketing" de forma incorrecta puesto que la compra de un producto por parte de la empresa, la forma de vender un producto, una campaña publicitaria, el lanzamiento de un nuevo producto, una promoción de ventas, no son ninguna estrategia de marketing puesto que pueden realizarse perfectamente sin haber tenido en cuenta previamente las necesidades del consumidor.

Si, por el contrario, reflexionáramos con calma sobre la necesidad que nuestro cliente tiene respecto de un producto que queremos promocionar y nos preguntáramos entre otros factores:

- Cuál es el proceso de decisión de compra en su empresa.
- Con qué periodicidad lo compra y cómo realiza la reposición física y logística.

- Si acostumbra a recibir asesoramiento externo.
- Cómo lo consume o transforma.
- Con qué lo consume o transforma.
- Con qué lo combina o complementa.
- Qué valor agregado le aporta nuestro producto a sus clientes.

Entonces la promoción que realizásemos sería una acción de marketing.

Cuando un proveedor nos ofrece la compra de nuevos productos y nosotros nos planteamos cuáles de ellos satisfacen realmente las necesidades de nuestros clientes, estamos haciendo marketing.

Si cuando contratamos una campaña publicitaria en varios soportes de radio, meditamos primero sobre aspectos como:

- ¿Qué queremos vender o comunicar que interese a nuestros clientes?
- ¿De qué forma lo tendremos que comunicar para que nuestros clientes lo entiendan mejor?
- ¿Cómo lo tendremos que comunicar para que el mensaje y la forma estén en consonancia con la imagen que nuestros clientes tienen de nosotros?
- ¿A qué horas tendremos que insertar nuestra publicidad para que nuestros clientes la escuchen?
- ¿Cómo podremos comprobar posteriormente la eficacia de la acción publicitaria?

Entonces estaremos realizando una acción de marketing.

Para poder resumir en pocas palabras lo que es el marketing, podemos tomar la definición de Philip Kotler:

> Es el medio por el cual las organizaciones identifican aquellas necesidades humanas que no se han satisfecho, las convierten en oportunidades comerciales y crean satisfacciones para otros en beneficio de ellas mismas.

También podríamos definir el marketing como la cuantificación y calificación de unas necesidades de mercado, con el objetivo de satisfacerlas mediante la oferta de unos productos o servicios adecuados, a cambio de los cuales se obtendrá una determinada tasa de rentabilidad.

Es decir, que el marketing investiga e identifica las necesidades que poseen grupos de consumidores (segmentos) a partir de las cuales se desarrollará un determinado tipo de producto o servicio, para poder presentárselo y con él satisfacer dichas necesidades.

Observemos que en ambas definiciones se hace mención de la obtención de un beneficio o de una rentabilidad, pero en ninguna se hace mención de la obtención de dinero.

Esto es debido a que el objetivo de cualquier vendedor es el de obtener algo a cambio del servicio o producto prestado, pero ello no significa que forzosamente ese beneficio deba ser económico.

Muchos vendedores se plantean el objetivo de cerrar una venta a todos los clientes con los que se reúnen y de esa forma miden su efectividad.

Eso no es del todo correcto, puesto que si tenemos en cuenta el principio por el cual se rige el marketing, algunas veces no venderle a un cliente implica satisfacerlo en mayor medida que si le hubiéramos vendido.

Se trata de ser egoístas, si lo queremos ver de esta manera, puesto que nos es mucho más rentable fidelizar un cliente que forzar la colocación de un producto que no lo va a satisfacer en la medida que él espera:

Ejemplo 1:

Gisela, vendedora del fabricante de pastas Italian, se dirige a visitar a unos nuevos clientes, Joan y Dolors, los cuales regentan tres restaurantes muy acogedores en el centro de Barcelona.

Después de varias visitas y de haber realizado un gran esfuerzo en su fidelización, por fin hoy Joan y Dolors van a realizar su primer pedido.

Durante la reunión, Joan le pide a Gisela 325 kilos de pasta fresca tradicional para abastecerse durante una semana.

A Gisela en ese momento se le plantea una seria duda. Ella sabe por experiencia que la pasta que ellos fabrican tiene una densidad mayor que las demás pastas que se encuentran en el mercado, por lo que con menos cantidad se pueden conseguir fácilmente un mayor número de raciones.

Por otro lado, el hecho de realizar este pedido hará que posiblemente llegue más fácilmente a los objetivos de venta para esta semana.

No obstante, Gisela siempre se pone en el lugar de sus clientes y les aconseja como si para ella misma se tratara:

"Señores, si les parece bien haremos lo siguiente, como nuestra pasta fresca tradicional tiene un rendimiento después de la cocción mucho mayor que la marca que están utilizando ustedes actualmente, les aconsejaría que pidieran sólo 275 kilos y si les hiciera falta más yo me comprometo personalmente a traérsela. La verdad es que sería una lástima que les sobraran esos 50 kilos y que tuvieran que tirarlos" .

"Qué asesoramiento tan bueno nos está dando esta vendedora —piensa Dolors— , el proveedor que tenemos actualmente se limita a tomar nota de nuestros pedidos, sin darnos ningún tipo de consejo" .

Además de haber realizado un buen pedido a Gisela, el grado de satisfacción que Joan y Dolors han tenido en su primera entrevista es tan elevado que se convertirán en clientes habituales.

Ejemplo 2:

Antoni es el jefe de compras de la constructora Vixsan y en este momento está reunido con el director comercial

de un importante mayorista de suministros para el sector automotor.
Vixsan ha firmado hace poco un contrato para mejorar el asfalto en diversos tramos de autopistas de una concesionaria, además de diversas reparaciones en dos túneles.
En el contrato se recoge la obligatoriedad de realizar los trabajos de mejora y reparación durante la noche, con el objetivo de no perturbar el tráfico rodado diurno.
Antoni ha recibido la orden de sustituir todas las bombillas actuales de las máquinas y vehículos que van a intervenir en dicha contrata por un modelo más actual que facilite la visión nocturna y evite la fatiga y los accidentes laborales.
Cuando empezó a informarse sobre los nuevos modelos de bombillas, leyó en una revista un anuncio sobre las nuevas bombillas Bluelight y supo que dicho producto podría encajar en lo que estaba buscando.
Dichas bombillas proyectan una luz blanca muy intensa, diferente de la luz amarilla de las bombillas normales. Y no es que posean mucha más potencia que las bombillas convencionales, un 9 por ciento más, pero la luz que emiten es mucho más nítida, mejora la concentración del conductor y elimina parte del efecto de deslumbramiento de los autos que vienen de frente.
Durante la reunión que están manteniendo, a Ángel, el vendedor del mayorista, se le plantea un dilema:
Él no dispone de las bombillas Bluelight puesto que su jefe no trabaja con dicha marca. En cambio posee las bombillas Highlight que, a pesar de que no proyectan luz blanca intensa, tienen una mayor potencia que las bombillas convencionales y producen un 30 por ciento más de luz amarilla.
Si le dijera a su cliente que se trata más o menos de lo que está buscando, seguramente las podría vender y el cliente se daría por satisfecho al comprobar que son mucho más potentes que las que posee en la actualidad.
Así podría incrementar su comisión al realizar una nueva venta.

Pero, dado que Ángel siempre se pone en el lugar de sus clientes y les aconseja como si de él mismo se tratara, decide profundizar más en las necesidades de Antoni antes de continuar y le pregunta:
"¿Por qué busca concretamente esta marca? ¿No sería suficiente con buscar unas bombillas de mayor potencia?".
"No, —contesta Antoni— porque debemos realizar toda la obra durante la noche y no es suficiente con que las bombillas tengan una mayor potencia, sino que además deben dar una luz mucho más nítida, para evitar cualquier tipo de accidente laboral" .
"Entonces lo lamento —dice Ángel— porque las bombillas que yo tengo proyectan un 30 por ciento más de luz, pero ésta no es blanca. Además en nuestra empresa no trabajamos con este fabricante, por lo que no podré conseguírselas.
"No obstante, si usted quiere encontrar esta marca en concreto podría dirigirse a otro mayorista de recambios para automóvil que creo que trabaja con esta marca. Le apunto la dirección en mi tarjeta" .
"Qué atentos que son en esta empresa mayorista —piensa Antoni mientras sale de la reunión— no he conseguido las bombillas pero realmente me ha solucionado el problema al decirme dónde debo comprarlas.
Creo que, cuando tenga que cambiar todos los neumáticos de la flota, lo llamaré a él" .

En estos dos ejemplos hemos visto cómo podemos obtener un beneficio sin haber vendido el producto, puesto que hemos conseguido fidelizar a nuestro cliente y eso implicará mayores ventas a mediano y largo plazo.

La filosofía en la que se basa el marketing nos obliga a ofrecer aquellos productos que el consumidor necesita y no aquéllos que el vendedor quiere vender.

duce entre el pago de la reserva, arras o paga y el momento de la firma del contrato mercantil, entonces debemos actuar sobre el cliente durante dicho período para reforzarlo en su decisión de compra y para convertir ese momento en memorable.

La gerente de Distribución y Congelados S.A. va a firmar en breve un documento de intenciones con la empresa Frigoristas para la Industria SA, por el cual se compromete a realizar una paga de 120 000 euros en un plazo no superior a un mes.

El importe total del contrato para la instalación del nuevo complejo frigorífico se sitúa entre los 600 000 y los 750 000 euros por lo que, en Frigoristas para la Industria SA, ya se imaginan que la gerente va a estar un buen número de noches sin dormir durante el próximo mes.

Lejos de mantenerse a la expectativa, el director comercial de Frigoristas para la Industria SA ha decidido entregarle a la gerente un magnífico ramo de flores para el momento posterior a la firma de la promesa de venta.

Para el próximo mes, ha preparado también una comida entre la gerente y los propietarios de su empresa, una visita a la fábrica central, una visita a un complejo frigorífico cuya instalación acaban de terminar, etc.

3. Debemos convertir la compra del producto en memorable, adaptando todo lo que la rodea (envase, embalaje, publicidad, catálogos, folletos, uniformes, rotulación exterior, etc.) para crear un ambiente determinado que influya sobre nuestro cliente.

   Es evidente que no podemos pretender transmitir un posicionamiento de dinamismo y de animación durante la venta, si toda la imagen que acompaña al producto transmite todo lo contrario.

4. Tenemos que ir siempre más allá del mero beneficio transmitido directamente por nuestro producto, ofreciendo lo que nuestro cliente no espera.

Ejemplo:

Por la compra e instalación de un sistema de seguridad contra incendios, la empresa suministradora imparte un curso sobre prevención de incendios y ofrece un número de teléfono gratuito para atender las consultas que sobre prevención se produzcan en la empresa.

Estrategia de marketing relacional

Debemos aprender a superar siempre nuestro impulso más primario (vender, colocar un producto, obtener rentabilidad, aprovechar la visita al cliente, cerrar la venta, en definitiva, cazar la presa), puesto que la fidelización del cliente es lo más importante.

El marketing transaccional, como su propio nombre indica, prima en una operación comercial, por delante de cualquier otro interés, el mero intercambio del producto o servicio .

Ciertamente, en muy pocas actividades se puede anteponer el marketing transaccional al marketing relacional. Por ejemplo, un vendedor de enciclopedias a domicilio podría utilizar como estrategia básica el marketing transaccional.

Se podría utilizar el marketing transaccional en un mercado monopolístico (imperfecto) o en un mercado en el que, habiendo escasos competidores (oligopolio), éstos han llegado a un pacto de no agresión.

Si sólo vendemos enciclopedias, nuestro único interés será la colocación de este producto sin importarnos demasiado las relaciones que establezcamos con nuestros clientes, puesto que no volveremos a visitarlos más.

Si nuestra empresa es monopolística en un mercado, podemos prescindir de las relaciones con nuestros clientes y concentrarnos en la transacción pura y dura de nuestros productos y servicios, ya que están obligados a comprarnos.

Lo mismo ocurrirá en un oligopolio cuando no sentimos la presión de nuestra competencia lo que, en condiciones normales, nos obligaría a profundizar en las relaciones con nuestros clientes.

¿Pero qué pasaría si...

- el Gobierno nos comunica la futura apertura de nuestro mercado monopolístico?
- la dirección de nuestra empresa nos anunciara el lanzamiento de un nuevo producto dirigido a los mismos compradores que las enciclopedias?

La respuesta es muy sencilla:

Deberíamos empezar a establecer vínculos estables con nuestros clientes, con el objetivo de que:

- Cuando entren nuevos competidores en nuestro mercado, nuestros clientes prefieran comprarnos a nosotros.
- Cuando nuestra empresa lance el nuevo producto, nuestros clientes quieran volver a comprarnos.

El marketing relacional se basa en la búsqueda del conocimiento profundo de nuestro cliente, con el objetivo de establecer vínculos emotivos, psicológicos y afectivos que nos permitan un trato estable y continuo.

> *El conocimiento profundo de nuestro cliente nos permitirá un trato más personalizado y, consecuentemente, una mayor satisfacción por parte de éste, que hará que prefiera comprar en nuestra empresa antes que en otra.*

Dado que es más rentable fidelizar y mantener una cartera de clientes que ir captando constantemente clientes nuevos, debemos tener siempre claro que nuestro objetivo será que nuestros clientes nos compren una y otra vez.

Uno de los temas que se plantean habitualmente en los cursos de formación es el siguiente:

Cuando estamos en una punta de trabajo y tenemos sobredemanda ¿cuál es el planteamiento correcto?

- Atender rápidamente a los clientes para poder llegar a todos.
- Dejar de atender algunos clientes para atender a los más importantes.
- Atender a cada uno de los clientes y darles el tiempo que se merecen, sin entretenernos demasiado, a pesar del riesgo de que alguno de los que está esperando acuda a otro proveedor.

Ante este dilema siempre hay divergencia de opiniones pero, teniendo en cuenta lo que acabamos de ver, debemos pensar lo siguiente:

1. Está claro que no debemos atender mal a ningún cliente, por pequeño que sea, puesto que ello nos puede hacer perder todo el trabajo de fidelización que hayamos realizado.
   Las puntas de trabajo las solucionaremos:

   a) Implantando un buen sistema de marketing telefónico que nos permita descongestionar al equipo comercial asumiendo aquellas tareas que no tengan por qué realizarse en casa del cliente.
   b) Reforzando la parte administrativa comercial para descongestionar al equipo de ventas en aquellos temas burocráticos que habitualmente realizan pero que pueden ser delegados puntualmente.
   c) Realizando una buena previsión de la demanda para evitar al máximo estas puntas de trabajo.

2. Muchas veces, las dificultades para acceder a un producto lo prestigian. Si encontráramos relojes Rolex en cualquier joyería, el producto ya no nos parecería tan exclusivo.

No obstante, debemos ser muy transparentes con nuestros clientes, ofreciéndoles toda la información sobre los retrasos que van a tener sus pedidos, la rotura de existencias en algunos productos, etc.
En definitiva, el marketing relacional nos debe permitir conocer a fondo a nuestro cliente para:

- Fidelizarlo.
- Conseguir que su compra se convierta en una experiencia gratificante.
- Facilitarle la compra.
- Darle una mayor satisfacción a sus necesidades.
- Poder prescribirle.

4

El desarrollo de la estrategia de ventas

En primer lugar: ¿Qué clase de producto vendemos?

Un cliente no compra un conjunto mecánico con estructura de aleación, sobre dos ruedas con cubierta de caucho y accionado con pedales, sino que compra la satisfacción de una necesidad de transporte, de una necesidad lúdica de pasear o de hacer deporte o de una necesidad primaria de mejorar o mantener su salud.

En realidad un producto no existe como tal, es decir, como un elemento material con unos componentes y una formulación, sino que representa el medio por el cual el consumidor satisfará su necesidad.

El producto es el elemento a través del cual una organización satisface las necesidades de un determinado número de consumidores con base en una política y en una estrategia previamente definidas y, mediante el cual espera obtener una determinada tasa de rentabilidad.

El cliente no compra un producto, compra la satisfacción de una necesidad y por eso el precio de venta no tiene por qué estar en estrecha relación con el costo de producción, sino que debe estar en consonancia con la satisfacción esperada por parte del consumidor y proporcionada por el producto: el llamado precio psicológico o precio esperado.

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar el comprador por un determinado producto, con unas determinadas funciones, prestaciones, e incluso con implicaciones tales como la aceptación social o el prestigio?

Por ello el precio de un producto deberá estar en consonancia con la calidad y la imagen esperada por el consumidor.

En muchas ocasiones, un precio excesivamente bajo devalúa la imagen de calidad de un producto, a pesar de que éste realmente la posea. La consecuencia más habitual será un descenso en su demanda.

Para corregir esta situación, el vendedor deberá incrementar su precio de venta hasta alcanzar el mencionado "precio esperado" por el comprador.

Ejemplo:

Recuerdo hace años, cuando trabajaba de consultor en una empresa que vendía *hardware*, *software* y ofrecía servicios de mantenimiento informático a empresas.

Cuando su gerente me vino a visitar su desesperación había llegado al máximo. No entendía cómo con un equipo cualificado, unos buenos productos y unas aceptables acciones de marketing directo, no conseguía captar clientes.

Después de haber realizado una auditoría de marketing sobre su empresa, mi equipo y yo pudimos constatar que:

1. La empresa comercializaba productos informáticos competitivos, a precio de mercado.
2. La empresa distribuía programas informáticos de gestión competitivos, a precio de mercado, a la vez que prestaba la adecuada formación sobre el producto y el debido servicio posventa.
3. El equipo, tanto comercial como técnico, sólo precisaba alguna capacitación y algunos ajustes en su estrategia de ventas, pero ahí tampoco radicaba el problema.

Lo que realmente nos llamó la atención fueron las tarifas

relacionadas con la mano de obra de su servicio técnico: ¡eran demasiado económicas!

En este sentido, nos pusimos en contacto con varias empresas que habían rechazado algunos de sus presupuestos, con el objetivo de comprobar la validez de dicha hipótesis.

Las personas con las que habíamos hablado fueron muy claras al respecto: "Debo confiar mi gestión informática a una empresa de confianza, cualificada que me dé seguridad. Esta empresa no me inspiraba confianza puesto que, ¿cómo se puede tener personal cualificado con esos precios tan baratos?".

La asociación de ideas del cliente es muy sencilla: barato es malo, caro es bueno.

Con todo esto no queremos decir que los precios de los productos que vendamos deban tener una clara tendencia al alza, simplemente deben adecuarse a su segmento, teniendo en cuenta toda una serie de condicionantes como son:

Material: Su formulación, envase, embalaje, almacenaje, transporte, costos indirectos, etc.

Formal: Imagen de la empresa y del producto, marca, servicio auxiliar, precio psicológico, surtido de la gama, diseño, calidad percibida, etc.

Esencial: Beneficios buscados por el cliente, segmento de mercado, posición de la competencia, etc.

La extensión de las diferentes familias y de sus respectivas gamas desempeñará un papel importante para la consecución del grado de penetración que pretendemos tener en un mercado y en la reacción que esperemos de la competencia.

Si nuestra empresa espera obtener una amplia penetración en un mercado, deberá crear una gama de productos que atiendan a diferentes segmentos y que le permitan un crecimiento horizontal.

Podemos clasificar a los productos en función de su naturaleza como tangibles o intangibles, industriales o de consumo y diferenciados o indiferenciados.

Productos tangibles e intangibles

Los bienes son producidos, los servicios son realizados (J.M. Rathwell), a pesar de que la preparación de un servicio se podría asimilar al proceso de producción de un bien.

¿Qué diferencia existe entre la realización de un servicio en una gestoría y la producción de un electrodoméstico? En realidad ninguna.

En una gestoría el personal de producción son las personas cualificadas que prestan los servicios.

Por otro lado, la maquinaria que interviene en los procesos productivos se equipara a los ordenadores y periféricos de la gestoría.

En la fábrica de electrodomésticos, los bienes producidos esperan en los almacenes a ser enviados a los clientes, mientras que en la gestoría los servicios producidos esperan en los bancos de memoria de los ordenadores o en los archivos de la oficina, para ser enviados a los clientes o a las administraciones públicas.

No debemos confundir nunca los términos tangible o intangible, utilizados en marketing, con los términos material e inmaterial, utilizados en contabilidad.

Si bien en contabilidad un programa de *software* es inmaterial, en marketing se trata de un producto y, por lo tanto, es tangible: se puede probar y ver.

Por todo esto, en la venta de productos debemos obtener el máximo provecho a sus características tangibles: que se pueda tocar, oler, ver y, sobre todo, probar.

Cuando un cliente ve, toca y/o prueba un producto, el 50 por ciento de la venta está ya hecha.

En un producto intangible, que no puede probarse, hemos de conseguir la seguridad de que nos proporcionará la satisfacción deseada, mediante la experiencia obtenida por otros compradores durante su consumo, de la

confianza que nos merezca el vendedor, de la imagen del punto de venta, de la imagen corporativa, etc.

> *La imagen y la confianza que el vendedor sepa transmitir serán los factores de mayor importancia a la hora de vender un producto intangible.*

Un producto tangible puede llegar a repetirse con un grado de similitud tan grande que entonces podemos hablar de productos indiferenciados, mientras que en los productos intangibles se da necesariamente la irrepetibilidad.

Cuando un fabricante de productos de limpieza lanza al mercado un nuevo detergente, al cabo de un tiempo sus competidores lanzarán también al mercado unos productos que serán substitutivos e indiferenciados, es decir, que copiarán las características del producto original.

Por el contrario, de una empresa que ofrece servicios de consultoría podemos copiar la decoración de la oficina, el logotipo, la imagen gráfica, su organigrama, sus procesos, por ejemplo, pero no podremos copiar nunca el estilo de los profesionales que integran su plantilla, puesto que eso sería imposible al tratarse de algo abstracto.

En la misma medida en que un producto intangible necesita de un cierto grado de tangibilidad para ser vendido, un producto tangible necesita también de un cierto grado de intangibilidad.

Por ejemplo, cuando en un restaurante nos presentan los cubiertos dentro de una funda de plástico o de papel, nos están indicando que se ha realizado una limpieza a fondo de ellos.

En este caso se ha utilizado un tangible (el envoltorio) para vender un intangible (servicio de restauración).

Por todo esto, podemos hablar de la teoría de la reciprocidad material que nos dice que ningún producto tangible puede ser apreciado por el consumidor sin un cierto grado de intangibilidad, y viceversa.

No es lo mismo alojarse en un hotel de dos estrellas que en uno de cinco que ofrece un servicio muy cualificado, con una atención al cliente estudiada, con un alto nivel de confort, con una apreciable gastronomía, etc.

La interrelación entre las dos variables es tan importante que, hoy en día, sería prácticamente imposible vender una sin la ayuda de la otra.

Productos diferenciados e indiferenciados

Un producto se considera indiferenciado respecto a los demás productos sustitutivos en su mismo segmento de mercado cuando el cliente no tiene preferencia por ninguno en concreto, puesto que todos satisfacen sus necesidades en la misma medida.

De manera que el cliente elegirá el más barato, a pesar de que si todos se encuentran en la misma franja de precios, adquirirá el que posea una mayor presencia en el canal de distribución y un mejor soporte de *merchandising*.

En los productos indiferenciados, cuando un competidor hace famosa una característica diferencial de su producto, sus competidores intentarán copiarla puesto que ello les dará la misma notoriedad para sus productos y para su imagen corporativa.

Cuando una empresa desea incrementar su participación en un mercado dominado por un líder claro, deberá indiferenciar su producto imitando las características diferenciales del producto líder para, posteriormente, reducir el precio y mejorar e incrementar su presencia en el canal de distribución.

Desde el punto de vista del marketing, las características diferenciales de los productos no acostumbran a ser una ventaja estratégica puesto que pueden ser copiadas con relativa facilidad.

La estrategia de marketing pasa por el valor agregado al producto, lo cual será de difícil imitación y por consiguiente, sostenible en el tiempo.

Por el contrario, para los productos diferenciados, el secreto del éxito radica en encontrar diferencias notorias para las que el mercado no posea todavía ningún criterio de valoración.

Para estos productos, el consumidor posee unas claras preferencias por una marca en concreto, y la compra la realizará en función a su posicionamiento, línea de comunicación, imagen, precio, ventajas diferenciales, entre otros factores.

El precio de los productos diferenciados acostumbra a ser más elevado que el de los indiferenciados, puesto que tanto sus ventajas diferenciales como su imagen, prestaciones, servicio comercial y posventa ayudan a encarecerlo.

Otro de los factores que influye en el encarecimiento de su precio es el de la segmentación del punto de venta. Un producto diferenciado, el cual va dirigido a un segmento concreto (podrá ser muy reducido o muy amplio, pero cubre unas necesidades concretas de una determinada manera), nos obligará a buscar unos establecimientos comerciales determinados (no necesariamente elitistas), lo que requerirá un esfuerzo mayor.

Esto nos obligará a poseer un mejor equipo comercial, más cualificado, con un mejor servicio y una imagen adecuada al producto.

La publicidad y la promoción de ventas son las armas más eficaces a la hora de hacer llegar el producto al cliente y además, gracias a sus ventajas diferenciales, se facilita enormemente su realización.

Desde la publicidad el mensaje está claro: las ventajas diferenciales del producto.

Otra cosa será buscar la línea de comunicación, la producción, etc., lo cual es una tarea ardua y complicada.

La mejor forma de hacer la promoción de ventas es aquélla en la que el cliente pruebe el producto y pueda disfrutar de sus puntos fuertes.

En los productos indiferenciados, la publicidad dirigida al canal se utiliza poco y la promoción de ventas se basa fundamentalmente en los regalos y en los descuentos.

Teniendo en cuenta esto, nuestro equipo de ventas tendrá un costo menos elevado, puesto que no estaremos obligados a ofrecer una imagen y un servicio tan esmerado como en los productos diferenciados, basando nuestro argumento de ventas en el bajo precio, las promociones de ventas, las funciones básicas del producto y su mejor distribución.

Estudiar al consumidor o cliente

Antes de plantear nuestra estrategia de ventas, debemos analizar el comportamiento que nuestro cliente tiene durante el proceso de la compra de nuestros productos, y para ello vamos a empezar con un breve repaso de lo que ha sido la evolución de la conducta del cliente en los últimos años.

Siendo pragmáticos, podríamos decir que el primer caballo de batalla contemporáneo de los fabricantes fue la calidad. Sus esfuerzos se concentraron en fabricar productos de calidad y en intentar asociar dicho concepto a una marca.

El objetivo de posicionamiento estaba claro:

Producto de marca = calidad

Este posicionamiento llegó a ser tan asumido y aceptado por el consumidor que, muchos años después, cuando las tiendas de grandes descuentos desembarcaron con sus marcas propias, el consumidor no las aceptó y tuvieron que reconvertir sus supermercados en un formato de almacén con descuentos más moderados donde convivían las marcas de fabricante con las marcas propias, con un mayor peso específico de las primeras.

A medida que fue pasando el tiempo y mejorando los sistemas productivos, cualquier fabricante fue capaz de producir altas series con una calidad aceptable.

Llegados a este punto, y una vez asumido por parte del consumidor que cualquier producto puesto a la venta posee unos requisitos mínimos de calidad, el reto pasa a ser la garantía.

Los fabricantes con un posicionamiento de calidad empiezan a diferenciarse de sus competidores a través de las garantías. Con el tiempo, éstos han llegado a mejorar sus procesos hasta el punto de poder garantizar sin reparos el uso y los niveles organolépticos de sus productos.

Con el tiempo, las garantías pasan a generalizarse entre todos los fabricantes hasta el punto de legislarse unos mínimos que garanticen los derechos del comprador.

Esta vez el consumidor asume que puede comprar, en cualquier establecimiento, cualquier producto con una calidad aceptable y unas garantías mínimas. Nuevamente los fabricantes deben buscar algo nuevo para diferenciarse en sus mercados, y éste es el precio.

Se empiezan a desarrollar nuevas fórmulas de distribución basadas en la alta rotación y en los mínimos costos de estructura, desarrollándose plenamente las economías de escala y de alcance. Estas fórmulas nos llegan básicamente del norte de Europa, Francia y los Estados Unidos.

Las crisis económicas que se viven durante ese período, hacen que el consumidor acepte de forma más generalizada, y sin trabas psicológicas, la compra en establecimientos de descuento.

Cuando hablamos de trabas psicológicas estamos haciendo referencia, sobre todo, a la mentalidad mediterránea, tradicionalmente muy a favor de las marcas. Para entender en su justa medida este concepto, comparemos las reacciones ante el consumo de un determinado producto, entre un consumidor del norte y uno del sur de Europa:

Situación: Un amigo nos invita a cenar a su casa.
Producto: Una vez sentados a la mesa, nuestro amigo saca un vino en caja de marca blanca.

Reacción del consumidor del norte de Europa: Mi amigo ha hecho una compra inteligente, ha comprado un vino aceptable a un buen precio.
Reacción del consumidor del sur de Europa: Mi amigo debe haberse quedado sin trabajo, no puede ni comprar una botella de buen vino.

Vemos cómo para el consumidor nórdico, comprar barato es un signo de inteligencia, mientras que para el consumidor del sur de Europa, es un signo de pobreza.

Una vez el consumidor ha aceptado que puede comprar barato, con garantías y con una calidad aceptable, se hace necesario nuevamente buscar un elemento diferencial que motive a la fidelización.

Se inicia entonces la era del servicio, en la que los establecimientos comerciales ofrecen entregas a domicilio, servicios posventa, atención telefónica a sus clientes, servicios de consulta telefónica, etc.

> *Superada la etapa de la calidad, garantía y precio, el servicio se erige como pilar indispensable.*

Actualmente el consumidor, además de encontrar los productos a buen precio, con garantías, calidad y servicio espera mucho más de un establecimiento comercial: ha llegado la época del valor agregado.

¿Qué entendemos por valor agregado?

Responderemos a esta pregunta con otra pregunta:

Imaginemos un producto A que es vendido por dos distribuidores cercanos.

El distribuidor XY lo vende algo más barato que el distribuidor XX.

¿Por qué un cliente preferiría comprar el producto A en el distribuidor XX, si lo puede adquirir más barato con el distribuidor XY?

Por el valor agregado que el distribuidor XX y su personal le dan al producto:

- Identificando correctamente las necesidades del cliente y de sus consumidores.
- Asesorando de manera fiable al cliente.
- Dándole al cliente un trato personalizado.
- Utilizando un lenguaje comprensible para el cliente.
- Conociendo los gustos, preferencias y costumbres del cliente y de sus consumidores.
- Anteponiendo la satisfacción del cliente al beneficio propio.

> *El valor agregado trata de vestir el producto con algo más que la simple utilidad que éste proporciona.*

Ya ha pasado la época en la que un cliente compraba un producto a cualquier proveedor basándose en el precio. Ahora, no sólo quiere comprarlo a buen precio, sino también hacerlo con las máximas garantías, con el mejor trato, la mayor fiabilidad y con una imagen de marca y de proveedor que le resulten gratificantes.

En nuestras conversaciones sobre marketing utilizamos con frecuencia términos como necesidades, hábitos y comportamiento pero, ¿qué significan desde el punto de vista psicológico?

Una necesidad es una carencia que desea ser satisfecha, por lo que, si el cliente no siente deseos de cubrirla, no es una necesidad. En muchas ocasiones, al hablar con nuestros clientes, detectamos en ellos una carencia clara que podría solucionarse fácilmente con la utilización de un producto determinado.

El problema está en que, si no somos capaces de hacerle entender al cliente que posee esa carencia, tampoco será capaz de comprender los beneficios que le reportará la compra del producto.

También nos encontramos habitualmente con clientes que nos llaman para solicitarnos un producto en concreto entendiendo que, con la necesidad que creen poseer, dicho producto es la mejor opción para solucionarla.

En estos casos, una vez que el vendedor ha realizado la fase de identificación, podemos encontrarnos con que:

a) El producto escogido por el cliente no es el más adecuado para satisfacer dicha necesidad.
b) La necesidad que cree poseer el cliente no es la que en realidad tiene.

En ambos casos volvemos a encontrarnos en la situación de tener que ser pedagógicos con el cliente y hacerle entender cuál es realmente su necesidad y la mejor forma de satisfacerla.

Debemos primero utilizar las tácticas de venta para que esa necesidad latente pase a ser sentida.

Con relación a los hábitos, podemos decir que son una repetición de actos, el conjunto de los cuales determina una conducta.

Todos sabemos que es más fácil adquirir malos hábitos que buenos hábitos y en este aspecto al vendedor se le plantean dos grandes retos:

1. Un reto personal:

Eliminar los malos hábitos que ha ido adquiriendo a lo largo de sus años de profesión y substituirlos por la aplicación repetida de los conceptos que figuran en este libro, con lo que logrará buenos hábitos, que le permitirán vender más y mejor.

a) Tendemos a realizar juicios previos sobre nuestros clientes en el momento del primer contacto. Eso nos condicionará durante el proceso de la venta.

Nunca debemos realizar juicios previos sobre nuestros clientes. Nos limitaremos a clasificarlos en función del perfil que demuestren durante la fase de identificación.

b) Tendemos a personalizar las actitudes que algunos clientes demuestran durante el proceso de la venta.

Somos vendedores profesionales y no debemos reaccionar emocionalmente ante las diferentes actitudes que demuestren nuestros clientes. Una vez identificado el perfil de un cliente, le daremos el tratamiento adecuado a dicho perfil.

2. Un reto profesional:

Interesarse constantemente por los hábitos de los clientes y consecuentemente, por su conducta ante la compra y utilización o consumo de sus productos. Esto nos permitirá adaptar los argumentos de venta de una forma más real y efectiva, a la vez que podremos vender más.

Ejemplo:

Si distribuimos ropa deportiva e identificamos los hábitos de consumo de un chándal por parte de los niños en edad escolar, nos daremos cuenta de que desgastan mucho antes el pantalón que la chaqueta. Esto es debido a que, ante el disgusto de sus madres, se tiran constantemente al suelo durante sus juegos y prescinden de la chaqueta al tener calor durante la actividad deportiva.

En este caso podríamos realizar una promoción de ventas y ofrecer a nuestros detallistas un segundo pantalón en condiciones especiales por la compra de un chándal.

El comportamiento, como hemos podido apreciar, está condicionado por factores internos y externos como son:

Aprendizaje: Son los cambios en el comportamiento provocados por experiencias que influyen en las percepciones.

Personalidad: Son las características propias del sujeto que, en contacto con factores externos, configuran una forma de ser y de comportarse.

Percepción: Estímulos que se reciben por los sentidos y a los que el sujeto asocia un significado.

> *Para poder llegar a nuestro cliente de una forma efectiva, debemos conocer primero su comportamiento, su personalidad, sus reacciones, su forma de pensar, de actuar; en definitiva, conocerlo tan profundamente como nos permitan las técnicas psicológicas.*

De todo esto nos habla la teoría de Engel, Blackwell y Kollat, representada en el gráfico 3, la cual nos ayudará a completar el conocimiento sobre el comportamiento del cliente durante la compra.

Esta teoría parte de cuatro grandes áreas: el campo psicológico individual, el procesamiento de la información, el proceso de decisión y el proceso de la compra.

El gráfico 3 se inicia con un estímulo que puede ser un impacto publicitario o de comunicación el cual es procesado en cuatro etapas:

1. Antes que nada el cliente deberá estar expuesto física y psicosocialmente al estímulo mencionado en el párrafo anterior.
2. Dicho estímulo le llama la atención, que no es otra cosa que la recepción de este estímulo según su percepción personal.

Es decir, cada cliente en función de su aprendizaje y de su personalidad, interpretará un significado diferente para el mismo estímulo.

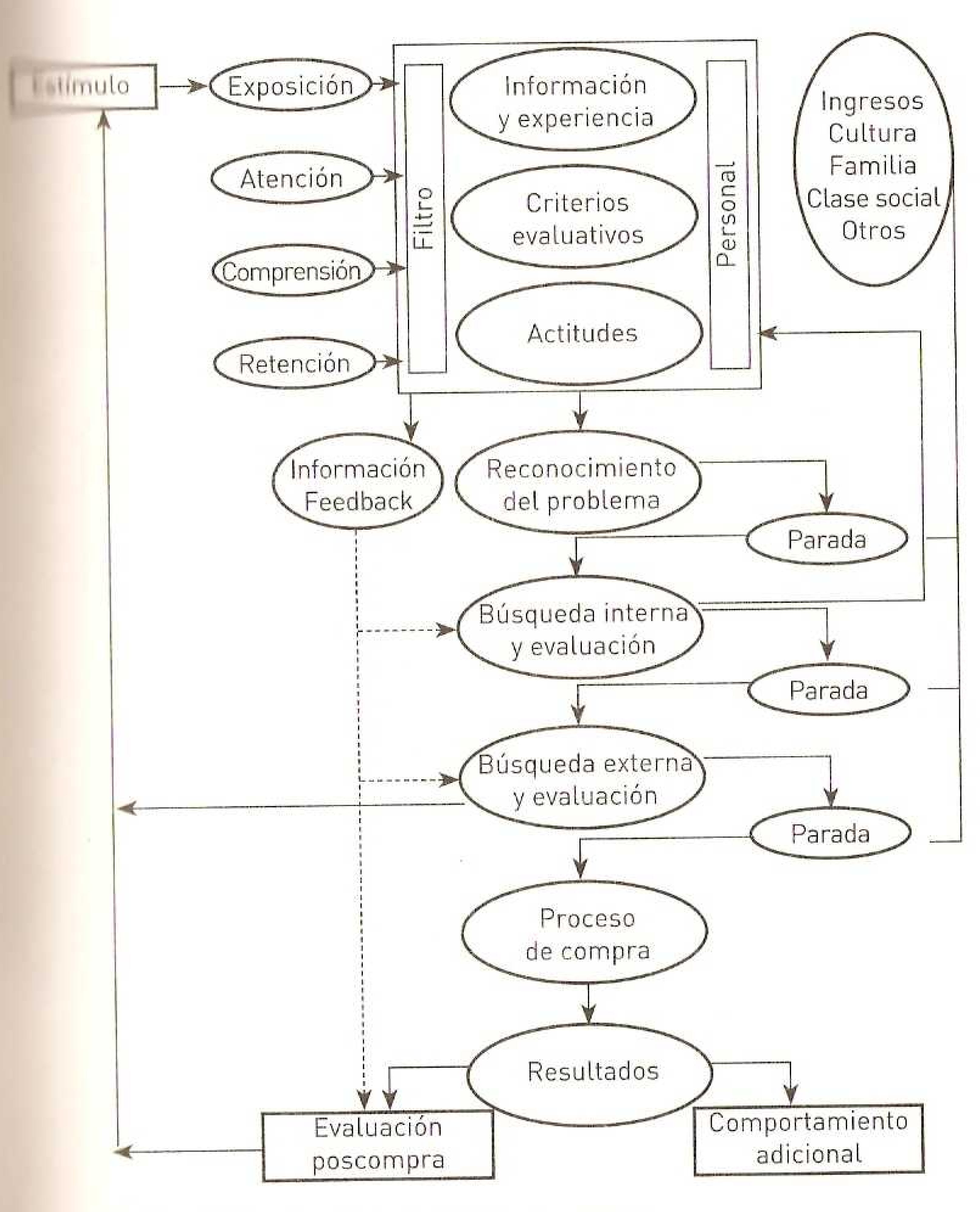


Gráfico 3. Teoría de Engel, Blackwell y Kollat

3. No sólo es suficiente que el estímulo le llame la atención sino que además deberá entender su significado. De ahí la importancia de conocer el perfil de nuestro cliente, para poder crear unos mensajes que estén en su misma línea de entendimiento y de comprensión. A veces sucede que en una campaña de publicidad el destinatario del mensaje, el cliente potencial, lo

interpreta de forma diferente a lo que se pretendía, con el consecuente fracaso económico y de coste de oportunidad de la campaña.

4. Al cliente, el conocimiento y la comprensión del estímulo le provocarán toda una serie de sensaciones que al final podrán resumirse como positivas o negativas, las cuales retendrá en su memoria, motivado por factores como:

   - La necesidad actual del producto.
   - El acierto en el mensaje y en las formas.
   - Las características en función del precio.

   La reacción a todos estos estímulos vendrá condicionada por la información y la experiencia que el cliente ha acumulado a lo largo de su vida, los cuales le sugerirán unos criterios de evaluación que utilizará para comparar los diferentes tipos de productos a su alcance.

   Si una persona ha tenido una mala experiencia con un producto de una marca determinada, todos los estímulos referentes a esa marca serán procesados a través de un criterio de evaluación negativo y viceversa.

Por otro lado el posicionamiento respecto a un producto o marca condicionará evidentemente sus criterios de evaluación, de ahí la necesidad de las empresas de crear un posicionamiento adecuado.

Cuando en un momento dado de la vida del cliente, éste reconoce abiertamente (es consciente) que posee una necesidad, empieza en un primer momento, a realizar una búsqueda en su interior sobre los conocimientos que posee sobre productos y sus características, ventajas, funcionamiento, para poder satisfacer dicha necesidad.

En caso de no encontrar la información deseada o de no ser ésta suficiente, procederá a realizar una búsqueda externa de toda la información y, una vez completada, entrará en la siguiente fase del proceso de compra.

Se observa en el gráfico cómo entre esas dos secuencias anteriores y en las posteriores existen diversas paradas.

Esto quiere decir que el sujeto después de realizar la búsqueda interna, puede esperar un tiempo determinado hasta proseguir con la búsqueda externa, todo en función del grado de necesidad del producto, de si se trata de una compra más o menos reflexiva, o de si esperará una mejor época para comprarlo.

> *Todas estas fases están a su vez influenciadas, tal y como muestra el gráfico, por los círculos de presión social que existen en la empresa y en su entorno.*

En la fase siguiente el cliente realizará el acto físico de la compra, decidiendo el tipo de producto, marca, formato, precio, proveedor, forma de pago, momento, etc.

El uso o consumo del producto hará que el cliente realice una evaluación posterior a su compra, lo que provocará una serie de reacciones positivas o negativas en función de si ha acertado o no en su elección, de si se ha sentido estafado, de si el vendedor le ha infundido confianza en la compra, etc.

Insistimos en que es en este momento cuando el vendedor debe contactar con el cliente con el objetivo de comprobar su grado de satisfacción, lo que hará, además, que éste se sienta más confiado y reafirmado en su decisión de compra.

Y por último, nos encontramos con el comportamiento adicional, que son todos aquellos usos y aplicaciones extras que al cliente le ha reportado el uso del producto.

Realizar la segmentación de nuestros clientes objetivo

Hoy en día es mucho más rentable dirigir nuestros esfuerzos a conocer a un grupo o grupos determinados de consumidores (marketing de segmentación o marketing de nicho) que

pretender adaptar nuestros esfuerzos a todo el mercado en general (marketing de masas).

Un "segmento de mercado" es una porción de mercado relativamente amplia, como por ejemplo las empresas que precisan servidores informáticos muy potentes.

"Segmentar" es identificar y agrupar los diferentes componentes del mercado en grupos que tienen características muy similares pero que, a su vez, se distinguen del resto de los grupos por diferencias notables.

> *La profundización en un segmento de mercado con el objetivo de identificar de una forma más detallada a los usuarios que lo componen, se denomina nicho de mercado.*

Las empresas fabricantes y las empresas suministradoras de productos tienen un doble reto:

1. Segmentar a su consumidor objetivo

Porque deben ajustar sus productos a consumidores potenciales y para ello deben conocer a fondo sus necesidades, hábitos de consumo, costumbres, comportamiento en el uso del producto, etc.

El conocimiento profundo adquirido sobre el consumidor objetivo así como los estudios realizados acerca de él, nos servirán también para construir argumentos de venta eficientes a la hora de vender nuestros productos a los intermediarios del canal de distribución y también poder facilitarles herramientas potentes para su venta y actividad comercial, lo cual nos propocionará un valor agregado frente a otros competidores.

2. Segmentar a sus clientes objetivo

En función del tipo de consumidor al cual debemos dirigirnos, el fabricante o suministrador deberá segmentar las empresas que participan en los canales de distribución existentes para comprobar cuáles de ellas son las más idóneas para hacer llegar el producto al consumidor en las mejores condiciones comerciales, físicas y logísticas.

Para ello los fabricantes y suministradores deberán desarrollar dos estrategias comerciales: una para sus consumidores y otra para sus clientes.

Siguiendo con el ejemplo anterior (empresas que precisan servidores informáticos muy potentes) tendríamos un nicho compuesto por empresas que necesitan servidores informáticos muy potentes y buscan primeras marcas, para satisfacer una necesidad de seguridad ante la insuficiencia de conocimientos que les impiden valorar la relación calidad precio de un servidor de segunda marca o incluso de un clon.

Antes de empezar a vender nuestros productos debemos conocer las características de nuestros clientes, puesto que ellos serán los que condicionen todos nuestros argumentos de venta, acciones de promoción, de publicidad, de precio, adquisición de productos y diseño del *merchandising*.

Que nos entrevistemos con cinco empresas que quieren comprar el mismo producto no quiere decir que se trate de cinco clientes iguales.

Cada empresa posee una tipología y unas características especiales y en función de todo esto se construyen de forma aproximada unas necesidades y unas expectativas respecto a los productos que compran.

Aprender a identificar el perfil y las connotaciones más importantes de una empresa y de sus interlocutores será de vital importancia para el vendedor. Esto le permitirá identificar de forma más rápida y correcta sus necesidades y cómo debe argumentar las ventajas de sus productos.

Ejemplo:
Josep Santacana es jefe de ventas de la empresa Servidores para la industria SA y durante el día de hoy se entrevistará por primera vez con los responsables de dos empresas que están interesados en adquirir servidores muy potentes, que permitan mejorar todos los procesos de sus empresas.

Josep visita a cada uno de los clientes y, previa presentación de su empresa, les informa detalladamente y por igual sobre los diferentes tipos de servidores que la empresa fabrica, las especificaciones técnicas opcionales para cada uno de ellos, los procesos de fabricación de dichos servidores, sus controles de calidad, la operativa de su instalación, su posterior mantenimiento, y de otros aspectos técnicos relacionados.

A medida que sus interlocutores le van planteando a Josep sus dudas al respecto, él las va resolviendo de forma ordenada y diligente.

A primera vista puede parecer que Josep ha realizado una buena venta de sus productos pero, analizando en profundidad las tres situaciones, comprobamos todo lo contrario.

En primer lugar, Josep debería haberse limitado a hablar menos y escuchar más. Después de la presentación de su empresa y de exponer sus credenciales, debería haber entrado en una profunda fase de identificación, no sólo de las necesidades de la empresa, sino de las motivaciones que existen alrededor de la demanda principal.

En segundo lugar, Josep ha realizado una presentación de todos sus productos y ha atendido dudas y consultas sobre ellos, lo que implica que se ha equivocado en un 90 por ciento puesto que, de diez productos que lleva en su cartera, el cliente sólo le va a comprar uno de ellos, lo que significa que ha estado dispersando y confundiendo a su interlocutor con un montón de características y especificaciones inadecuadas.

Después de haber identificado correctamente las necesidades de la empresa y de su interlocutor es cuando Josep debería haber enfocado la venta hacia un par de productos en concreto, centrando toda la atención de la reunión hacia ellos y utilizando de una forma personalizada los argumentos de venta:

Cliente AX: Se trata del director de informática de una empresa industrial con una facturación de 360 millones de euros, que en el transcurso del tiempo ha ido incorporando diferentes equipos de *hardware* con un criterio economizador que lo han conducido a una precariedad en sus sistemas informáticos y a múltiples problemas en el mantenimiento.

El Director de Informática teme por su continuidad en la empresa puesto que es consciente de que ha ido perdiendo credibilidad profesional a medida que ha tenido que ir poniendo parches en el sistema informático.

Para asegurarse la venta, el vendedor debería haber destacado, de entre todos los existentes, estos argumentos:

—Muchos de nuestros clientes poseían la misma problemática puesto que eran empresas que fueron creciendo y adquiriendo volumen y que, por diferentes motivos, no incorporaron soluciones de *hardware* que les permitieran adelantarse a sus necesidades futuras. Actualmente todos los departamentos de informática de estas empresas han cumplido con los objetivos fijados por gerencia tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

En este punto debemos darle algunos ejemplos reales y referencias de nuestros clientes para su posible comprobación. (Previamente se deberá haber solicitado permiso a las empresas referenciadas).

—Con la experiencia y los conocimientos que él tiene, más la transmisión de experiencia que recibirá de nuestros técnicos especialistas, el cambio de sistemas informáticos en su empresa se hará sin traumas, sin afectar a la actividad de la empresa y será un tanto a su favor ante sus superiores. En este punto sería conveniente exponerle brevemente los currículos de nuestros técnicos.

Cliente AF: Se trata de una joven empresa de distribución comercial, con una facturación de 90 millones de euros, cuyo gerente está aterrorizado por las consecuencias que un cambio en el *hardware* puede representar para el día a día de su negocio.

Para asegurarse la venta, el vendedor debería haber destacado de entre todos los argumentos existentes los siguientes:

—El plan exacto que se va a seguir a la hora de sustituir un sistema por otro, así como las personas que van a participar en él, con una breve explicación de sus currículos y experiencia.
Además le informaremos sobre el número de intervenciones de la misma naturaleza que se han realizado para otros clientes del mismo sector, mencionando nombres concretos y el resultado obtenido.
Se deberán facilitar las referencias por si el cliente quiere realizar alguna comprobación. Previamente se deberá haber solicitado el permiso de las empresas citadas.
—El detalle exacto de las alteraciones que el cambio de sistema puede provocar en la actividad de la empresa (si existieran) así como la propuesta de medidas preventivas por tomar, fruto de nuestra experiencia anterior.
—La formación previa que va a recibir todo el personal del departamento de informática de nuestro cliente antes del cambio de sistema, lo cual nos permitirá reducir todavía más las posibles incidencias.

Como acabamos de ver, aunque se trate de vender el mismo producto, los segmentos a los que pertenecen los dos clientes son diferentes (en cuanto a facturación, volumen, sector de actividad y necesidades) por lo que se merecen un tratamiento y unos argumentos individualizados.

De poco le puede servir a un vendedor disponer de un buen producto y de una buena planificación comercial si equivoca el enfoque en la identificación del cliente. Por esto, nos vemos en la necesidad de segmentar el mercado y a sus clientes.

No obstante, podemos encontrarnos en un mercado de productos indiferenciados en los que la segmentación desempeña un papel secundario, ya que los clientes no compran motivados por la marca y sus ventajas, sino que compran el producto que esté mejor de precio y más a su alcance, puesto que todos los productos que existen en el mercado son iguales.

Un ejemplo de productos indiferenciados pueden ser los huevos, la sal, el azúcar y la harina, por lo que podemos encontrarnos con una industria panificadora que haya escogido a su proveedor por unos criterios de mayor calidad en la distribución y de precio que por la marca del producto que adquiere, puesto que los productos que se encuentran en esa línea son prácticamente iguales y, por lo tanto, indiferenciados.

> *En los productos diferenciados en los que el comprador valora la imagen, la marca, los atributos, el servicio, etc., la segmentación es vital para que el fabricante o suministrador pueda ofrecer a los clientes adecuados el producto que necesitan.*

Una vez tengamos todo esto identificado, sólo queda estudiar la mejor forma de vender el producto, con un argumento que entiendan y a un precio que estén dispuestos a pagar.

Observando el mercado que nos rodea, podemos encontrarnos con grupos de consumidores con unas características similares (segmento o nicho de mercado), que estén desatendidos respecto de un producto o servicio, lo que nos planteará varias opciones que debemos meditar convenientemente:

a) El segmento o el nicho es suficientemente amplio para que nos sea rentable atenderlo, fabricando o adquiriendo los productos adecuados u ofreciendo el servicio mencionado.
b) El segmento o nicho es demasiado pequeño para que sea rentable atenderlo.
c) El segmento o nicho presenta unas características cualitativas que hace que no podamos atenderlo en nuestra compañía, ya sea porque la imagen de nuestro producto o empresa no se ajusta al nivel so-

cioeconómico de los consumidores, porque nuestro personal no está suficientemente capacitado o preparado, o por otros motivos similares.

d) Los productos que vendemos actualmente en nuestra empresa no son compatibles con los productos o servicios que pretendemos incorporar.

e) Las inversiones que debemos realizar para adecuarnos al nuevo producto o servicio están fuera de nuestras posibilidades o no podrán ser amortizadas convenientemente.

f) Entrar a atender este segmento o nicho de mercado nos enfrentará directamente con un competidor más potente, el cual puede tomar represalias que nos perjudicarán.

En definitiva, la segmentación la utilizaremos para conocer a fondo a nuestro cliente y consumidor, puesto que cuanto mejor lo conozcamos mejor podremos adaptar todas nuestras políticas y acciones de marketing a él.

En el gráfico 4 se muestran los tres pasos que pueden diferenciarse en la definición de los segmentos de mercado según Kotler:

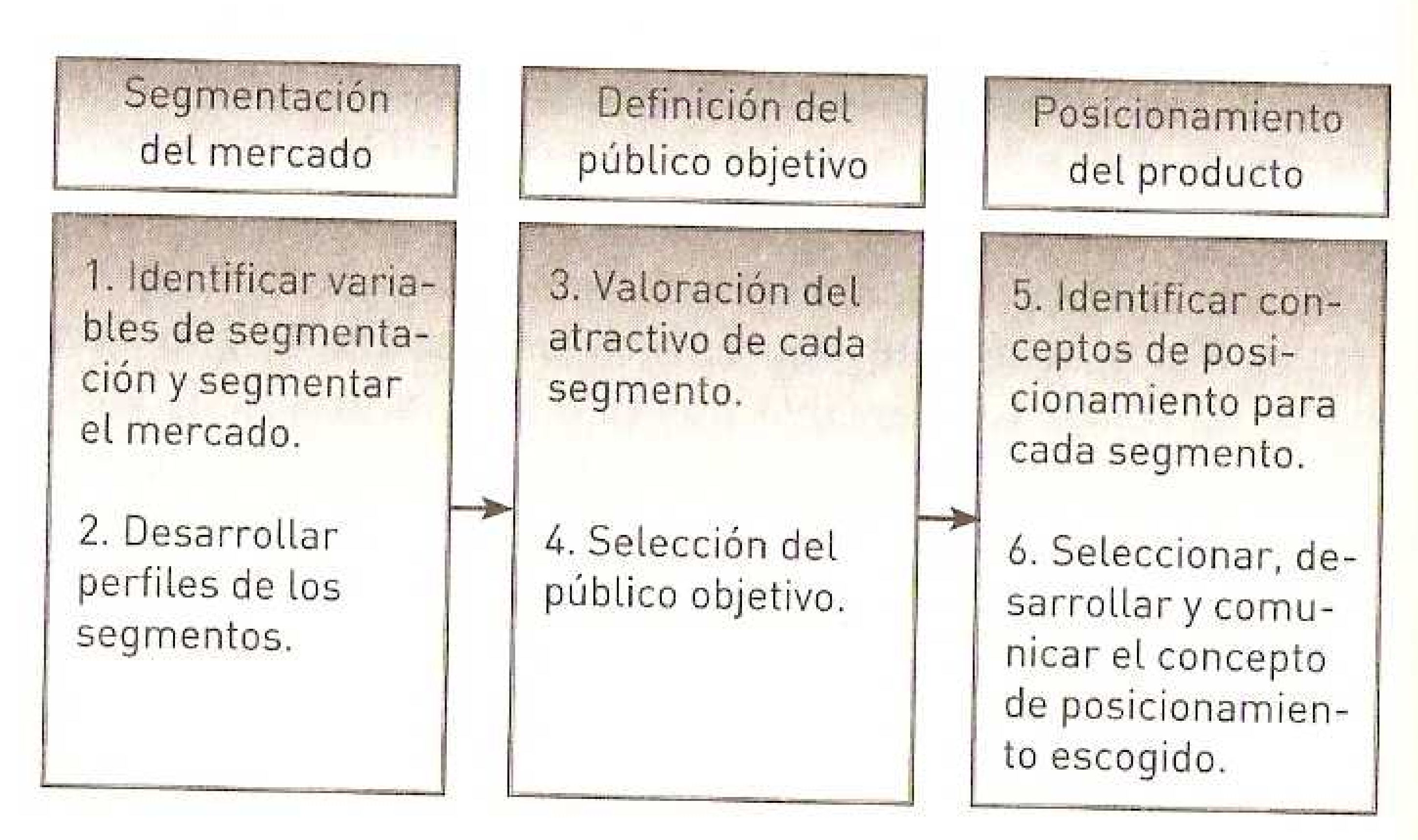


Gráfico 4. Pasos en la segmentación, definición del público objetivo y posicionamiento del producto (Fuente: Kotler 1999)

Kotler nos dice que el primero es la segmentación de mercado, el arte de dividir un mercado en grupos diferentes de consumidores que podrían requerir productos diferentes. La empresa tendrá que identificar diferentes formas de dividir el mercado, desarrollando perfiles y descripciones de los segmentos resultantes.

El segundo paso consiste en la definición del público objetivo, lo que requiere valorar el atractivo de cada grupo y seleccionar aquel segmento o segmentos del mercado que se piensa conquistar.

El tercer paso es el posicionamiento del producto o acto de establecer la posición competitiva de la empresa y de su oferta para cada público objetivo.

Para segmentar a nuestros clientes (componentes del canal de distribución, si nuestra empresa es fabricante o suministradora) hay que tener en cuenta una serie de variables, las más utilizadas en segmentación industrial son las siguientes:

- Sector industrial.
- Número total de empleados de la empresa, o destinados a producción, comerciales, etc.
- m^2 construidos.
- Ubicación geográfica.
- Actividad exportadora o importadora.
- Volumen de facturación.
- Participación en el mercado.
- Capacidad financiera de la empresa.
- Capital nacional o extranjero.
- Centralización administrativa.
- Formación empresarial de los directivos.
- Dinamismo de la empresa y de los directivos.
- Posición corporativa de la empresa respecto a la competencia.

Veamos a continuación una clasificación detallada de ellos. (Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler.)

El consumidor busca gastar su dinero en aquellos productos o bienes que le dan una mayor satisfacción y utilidad, por lo que realiza compras reflexivas basadas en motivos de compra racionales y económicamente conscientes.

La compra reflexiva vendrá siempre condicionada por motivos de compra objetivos y cuantitativos como, por ejemplo, los beneficios claros que el consumidor obtendrá del producto (precio, uso, calidad, etc.):

- Asequibilidad del producto o del punto de venta.
- Eficacia en su manipulación y uso.
- Confianza que nos merece el producto y la marca.
- Calidad, garantía y servicio posventa.
- Duración del producto.
- Incremento de beneficios como consecuencia de la utilización del producto, ya sean económicos (productividad, mejoras cualitativas) o de bienestar (economía en el tiempo, comodidad).
- Economía en la compra.
- Satisfacción del hambre: compra de alimentos.
- Bienestar personal: contratación de pólizas de seguro, planes de pensiones o de jubilación, mutuas de previsión social, etc.
- Mantenimiento y conservación de la salud: el sujeto practica deportes, compra alimentos dietéticos, medicamentos, y utiliza otros servicios relacionados.
- Defensa contra el peligro: sistemas de alarma y de seguridad contra incendios, puertas blindadas, rejas, pólizas de seguro, entre otros.
- Conseguir la oportunidad de un descanso: servicios turísticos, balnearios, y demás servicios de ocio.
- Aligerar tareas engorrosas: compra de electrodomésticos, complementos, etc.

6. Variables psicográficas

Se centra en las características de personalidad del sujeto

y en las motivaciones ocultas que lo empujan a adquirir un producto, las cuales serán de tipo cualitativo y subjetivo, como por ejemplo:

- Imitación: compra de productos recomendados por líderes de opinión, personajes de referencia y publicidad en general.
- Distinción: el consumidor adquiere aquellos productos que lo distinguirán del resto de consumidores de su segmento.
- Instinto romántico: compra de joyas, flores y objetos de regalo en general.
- Satisfacción del sentido del gusto: compra de obras de arte, restaurantes, alimentación seca, golosinas, pasteles, etc.
- Ambición: adquisición de productos para satisfacer una necesidad de acumulación.
- Placer recreativo: adquisición de obras de arte, libros, cine, teatro, etc.
- Entretenimientos: compra de juegos de mesa, videoconsolas, libros, películas de vídeo, cine, teatro, entre otros productos.
- Orgullo en el aspecto personal: compra de ropa y complementos personales, vehículos, bienes relacionados con la vivienda, servicios de gimnasio, etc.

O también en las influencias que los diversos grupos y ambientes ejercen sobre el consumidor:

- Selección afortunada de regalos: el consumidor compra bienes y productos con el objetivo de regalarlos y obtener a cambio un trato de agradecimiento.
- Higiene personal y general: compra de productos de higiene personal, del hogar, etc.
- Distinción: compra de ropa y complementos personales, vehículos, bienes de equipamiento, por ejemplo.

tante de consumidores que, reuniendo las tres primeras variables, tengan una mayor necesidad de espacio por poseer una unidad familiar de más de dos miembros.

El penúltimo paso lo haremos fijando los motivos de compra de nuestro consumidor, los cuales pueden ser la fidelidad a nuestra marca (producto diferenciado), que las prestaciones de nuestro producto sean algo mejores que los de la competencia (producto diferenciado), o que el precio de nuestro producto sea algo inferior a los de la competencia (producto indiferenciado, para el caso que todos los productos del mismo segmento sean de las mismas características).

En la punta de la pirámide situaremos las variables psicográficas, es decir, las variables de carácter más subjetivo y psicológico que mueven al consumidor a adquirir el producto.

En este caso, la variable psicográfica podría ser la necesidad básica o primaria de cubrir las funciones del transporte personal y de la actividad laboral.

Si estuviéramos hablando de un vehículo muy costoso, la variable psicográfica sería la de estatus, prestigio, reconocimiento social, etc.

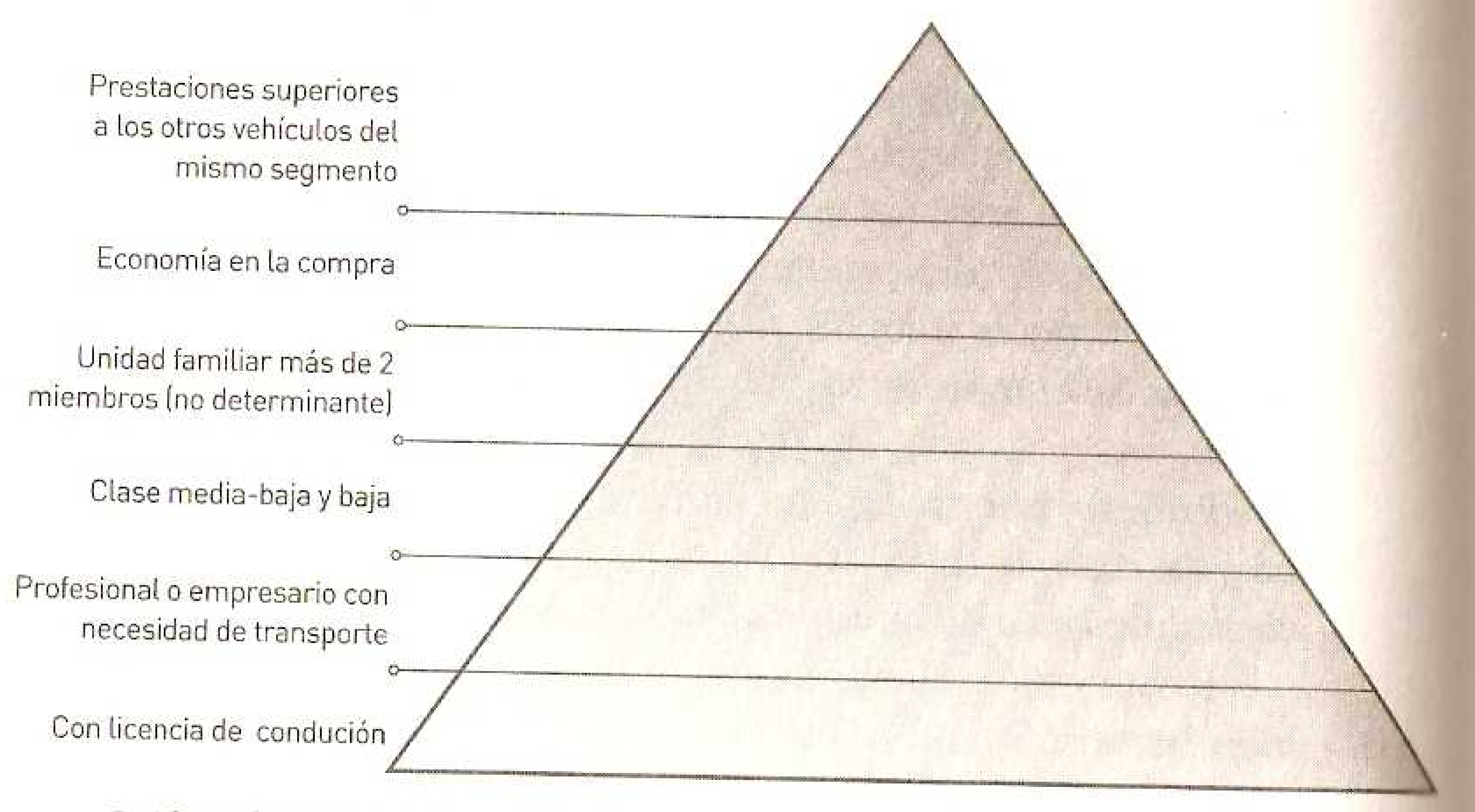


Gráfico 6. Ejemplo de aplicación de la técnica de la segmentación piramidal

Recapitulando, una persona que precise de una furgoneta para su actividad empresarial o profesional, pero que no tenga suficiente capacidad económica para disponer además de un automóvil, que tenga un buen posicionamiento con respecto a esta marca, que busque un buen precio y mejores prestaciones que en otros vehículos, comprará este producto.

Aunque las variables demográficas han sido desde siempre las que han tenido más importancia en las segmentaciones, hoy en día las variables psicográficas son las que mayor peso específico tienen y las que deciden la idoneidad de un segmento determinado con relación al posicionamiento del consumidor versus el producto o servicio en cuestión.

> *Las variables psicográficas poseen una gran importancia en las segmentaciones.*

Una prueba de esto es el relato que nos hace Philip Kotler con referencia a la segmentación que realizó la Ford para un nuevo producto: "...la Ford Motor Company empleó la edad de los compradores para formular su mercado objetivo del automóvil Mustang; el coche fue diseñado para agradar a la gente joven que quería un automóvil deportivo barato.

"Ford encontró, con gran sorpresa, que el modelo estaba siendo comprado por todos los grupos de edad. Entonces comprendió que su mercado objetivo no era joven cronológicamente, sino que lo componían aquéllos que se sentían psicológicamente jóvenes".

El conocimiento por parte del vendedor de esta motivación de compra y variable psicográfica facilitaría enormemente la compra del producto al indicarnos claramente los argumentos a utilizar.

Las empresas de cosmética crean colonias para hombres clásicos, para hombres juveniles, para hombres con clase, para los seductores, para los conservadores, etc. Es decir, basados en variables psicográficas, con la práctica independencia de las variables demográficas.

de su cliente, que después utilizan, mediante una excelente argumentación, a favor de un producto.

No obstante, estos vendedores se atoran en el momento del cierre de la venta, no saben culminar la venta, no saben finalizar su argumentación y hacer que el comprador se decida.

En estos casos es necesario que el vendedor supere su problema recibiendo la formación específica en un curso de cierre de la venta.

Para los productos de complejidad técnica, se aplica la variante conocida como AINDAS, la cual incorpora la S de servicio posventa o servicio técnico, dado que para esta clase de productos un buen servicio posventa es un argumento clave en el proceso de la venta.

Lo que intentamos con las tácticas de venta es, primero definir la sistemática de la compra en la mente del consumidor para, en segundo lugar, incidir efectivamente en cada uno de los procesos con el objetivo de canalizar el acto de la compra hacia los productos adecuados.

Pero a pesar de lo que hemos visto, nunca tenemos que forzar una venta intentando hacer pasar a nuestro cliente por cada una de las etapas que hemos desarrollado de una forma secuencial.

Habrá compradores que seguirán estos pasos por el mismo orden, pero también habrá otros que saltarán de una fase a la otra, de manera desordenada, por lo que será tarea del hábil vendedor reconducir el proceso de la venta de forma efectiva.

Veamos ahora una nueva división del desarrollo de las fases del proceso de la compra, pero esta vez desde la óptica del cliente: el rosario de decisiones.

Necesidad
Deseo
Elección
Precio
Momento
Justificación

En la primera fase el cliente se da cuenta de que posee una necesidad real e importante en ese momento. El reconocimiento de la necesidad produce un fuerte deseo de satisfacerla, que incita al consumidor a seguir adelante.

Planteado el problema abiertamente, el consumidor tiene que escoger el tamaño, formato, clase, marca, punto de venta, forma de pago, además de otros muchos factores.

En referencia al precio hemos de insistir en que el concepto de caro o barato tiene un significado muy confuso y relativo, puesto que lo que le interesa al consumidor es que el valor del precio del producto escogido sea inferior al valor de la utilidad que presupone que le proporcionará. La eterna relación calidad/precio.

A continuación el cliente se planteará si es el momento adecuado para comprar el producto pues ante él, se le plantean diferentes opciones, por ejemplo:

- Puede esperar a encontrar mejores precios.
- Puede esperar a tener mayor necesidad.
- Puede esperar a tener más dinero.

Si llegado a este punto el vendedor detecta que su cliente se resiste a cerrar la venta, deberá averiguar qué objeción es la que lo impide y, una vez identificada, argumentar una solución.

Y por último, un elemento importantísimo para tener en cuenta en todas nuestras ventas: la disonancia cognitiva.

Ya hemos visto anteriormente cómo el sentimiento posterior a la compra es un factor importantísimo, y del que surgirá la satisfacción o no del uso del producto, lo que tendrá una incidencia relevante sobre nuestras ventas futuras.

La compra de un producto provoca sentimientos de angustia, sentimientos positivos, negativos, sentimientos de devolución de la compra (necesidad de seguridad de Maslow) o, por el contrario, reafirmación de las razones que llevaron al consumidor a la compra.

Uno de los objetivos del marketing, que ya conocemos, es el de minimizar los frenos psicológicos que padece el

cliente ante la compra de un producto, pues comprar un producto significa no poder comprar otro que a lo mejor nos daría más rentabilidad, etc.

Siempre estamos obligados a infundir seguridad a nuestros clientes ante la compra de cualquier producto.

Como el lector ya habrá podido apreciar, la diferencia entre la Teoría AINDAS y la del Rosario de decisiones, es que la primera es una técnica de venta utilizada por el vendedor y la segunda representa el desarrollo del proceso mental de la compra por parte del cliente.

Vamos ahora a realizar un ejercicio interesante, consistente en comparar cada una de las fases de la Teoría AINDAS con los momentos de la Teoría del Rosario de decisiones, para poder observar las diferencias entre la simultaneidad de sus procesos:

Atención	Necesidad
Interés	Deseo
Necesidad	Elección
Deseo	Precio
Acción	Momento
Servicio posventa	Justificación

Como bien podemos observar, el vendedor debe realizar todo un delicado y, a veces, largo proceso antes que el cliente llegue a sentir la necesidad de la compra de un producto, mientras que estos llegan a este punto de partida una vez han sido "tratados adecuadamente" mediante estímulos que reclaman su atención y despiertan su interés.

Pese a esto, el comprador sólo es consciente, sólo inicia el proceso de la compra, cuando realmente siente la necesidad.

A partir de aquí el vendedor y el comprador deberán estar sintonizados respecto al deseo de la compra de un producto o productos concretos, para luego poder llegar al delicado punto de la acción de cierre de la venta, que en la mente del cliente se materializa mediante tres procesos secuenciales o simultáneos: la elección final de un producto,

la evaluación de su precio y la decisión del momento de la compra.

El servicio posventa será una razón más que inclinará al cliente hacia la compra del producto en concreto.

Por último, la justificación llegará en parte en el mismo momento de la compra, aunque mitigada por la presencia y los argumentos del vendedor, pero sobre todo se materializará con posterioridad a la compra y una vez el consumidor haya tenido ocasión de reflexionar con tranquilidad respecto al acierto de su compra.

Para finalizar, debemos comparar los procesos de venta teóricos con nuestros procesos de venta reales, con el objetivo de estudiar la naturaleza de las desviaciones y plantear algunos reajustes, si fuera conveniente.

Planificar nuestra oferta en función de la demanda

Para que un equipo de ventas pueda desarrollar plenamente su función comercial, su responsable comercial tendría que haber definido, previamente y en función de las estrategias generales existentes en su empresa y de los objetivos fijados por gerencia, las políticas que hacen referencia a precio, reaprovisionamiento, producto, promociones, etc.

Debemos iniciar el establecimiento de las políticas en el momento en que la empresa ha estudiado en profundidad al mercado y a sus clientes.

No se trata de conocer a nuestra competencia a partir de la información que obtengamos de nuestros clientes, puesto que estos normalmente la desvirtúan en beneficio propio con el objetivo de conseguir de nosotros mejores condiciones.

Ejemplo:
Vendedor: ...con tres años de garantía, 1500 euros y con 2 unidades de recambio.
Cliente: ¡Uff! Es muy caro, en la empresa XY SA me ofrecen el mismo producto por 1300 euros y con 4 unidades de recambio.

El vendedor puede pensar que su competencia está consiguiendo mejores condiciones de sus proveedores, que la oferta de su competencia es mucho mejor que la suya, que su empresa se ha equivocado en cuanto al estudio de la demanda del mercado, etc. En realidad no es nada de todo esto. La verdad es que el cliente se ha inventado esa información con el objetivo de conseguir una mejora de las condiciones.

Debemos realizar un estudio sobre la competencia que nos dé información, como mínimo, sobre los siguientes puntos:

- Número total de empleados de la empresa destinados a producción, comerciales, etc.
- Clima laboral.
- Estructura del equipo de ventas.
- Adecuación de la estructura comercial de la empresa.
- Profesionalización del personal del departamento comercial.
- Formación y experiencia de los directivos respecto al producto.
- Formación empresarial de los directivos.
- Dinamismo de la empresa y de los directivos.
- Volumen y capacidad productiva.
- Equipamiento industrial y técnico.
- Grado de cualificación del personal de producción.
- Capacidad financiera de la empresa.
- Ubicación geográfica.
- Actividad exportadora o importadora.
- Volumen de facturación y evolución.
- Participación en el mercado.
- Capital nacional o extranjero.
- Política de precios y de producto.
- Posicionamiento del producto.
- Posición corporativa de la empresa respecto a la competencia.
- Argumentos utilizados a la hora de vender sus productos.

- Cómo tratan las objeciones de sus clientes.
- Política de comunicación y cómo la ejecutan.
- Cómo realizan sus promociones.

Y en referencia al estudio sobre el mercado, como mínimo tendremos en cuenta estos aspectos:

- Tamaño del mercado.
- Crecimiento del mercado.
- Capacidad para asimilar nuevos productos.
- Rentabilidad.
- Ambiente político existente en la actualidad, que puede repercutir sobre el mercado.
- Ambiente económico existente en la actualidad, que puede repercutir sobre el mercado.
- Requerimientos legislativos del sector.
- Ambiente social existente en la actualidad, que puede repercutir sobre el mercado.
- Posibilidades de desarrollo del mercado.
- Curva de estacionalidad.
- Grado de las inversiones necesarias en publicidad.
- Grado de utilización del marketing.
- Moralidad de la competencia.
- Cuantificación de la competencia.
- Cualificación de la competencia.
- Accesibilidad al canal de distribución.

Una vez recopilada la información sobre nuestro mercado, el responsable comercial creará una oferta de productos mediante el establecimiento de la política de las cuatro P:

- Política de precio.
- Política de producto.
- Política de promoción.
- Política de distribución.

Se trata de planificar con detalle todo lo referente al producto y envase, precio, publicidad y promoción, distri-

bución y *merchandising* puesto que mediante la fijación de estas cuatro políticas, trataremos de no dejar ningún aspecto importante de la venta al azar o a la improvisación, ya que ellas son el fruto de la reflexión y el análisis basados en nuestra experiencia, en los datos de mercado que obran en nuestro poder.

Política de precio

Es muy importante establecer la política de precio de la empresa, por el bien del vendedor.

Si nos acostumbramos a hacer descuentos, entraremos en una dinámica que será difícil de cambiar puesto que una vez realizado un descuento a un cliente, nunca más podremos dejar de hacérselo ya que de lo contrario se enfadará.

Debemos pensar que hay muchos clientes que por sistema negocian los precios, no porque piensen que el producto es caro, sino porque quieren tener la satisfacción o el aliciente de conseguir una pequeña victoria durante la negociación.

¿Qué pasa cuando un cliente nos pide un regalo?

¿Qué pasa cuando un cliente nos pide un descuento por cantidad?

¿Qué pasa cuando un cliente nos regatea el precio?

Si el vendedor no tiene clara la política de precios de la empresa, duda. Cuando un vendedor duda al afrontar una objeción falsa (más adelante trataremos a fondo las objeciones) muy posiblemente el cliente le atacará sin descanso hasta conseguir lo que pretende.

Si, por el contrario, el vendedor tiene clara la política de precios de su empresa, responderá sin titubear y esta seguridad hará, muy posiblemente, que el cliente desestime su objeción.

> *Si un vendedor duda frente a una objeción de precio planteada por el cliente, este último lo notará y esta situación complicará el cierre de la venta.*

Durante la venta, nuestro cliente nos pide que le hagamos un descuento sobre el precio del producto. Ante esta situación, podemos reaccionar de distintas maneras en función de la política que hayamos establecido. Veamos a continuación algunas situaciones que muchos de nuestros lectores identificarán:

1. Respuesta del vendedor: "Nuestros precios ya están ajustados para ofrecer una buena relación calidad precio a nuestros clientes, por lo que no podemos hacer ningún descuento adicional".

> *Esta filosofía nos obliga a aplicar dicho criterio a todos nuestros clientes.*

Por otro lado, el hecho de que defendamos nuestro precio nos dará una mejor imagen corporativa y del producto.

2. Podemos negociar con el cliente para satisfacer su petición pero ofreciendo el menor descuento posible.

Esto puede dar una imagen no deseada de nuestra empresa, a pesar de que si esto es lo que pretendemos, será una buena filosofía si todos nuestros competidores lo hacen también.

Por otro lado nos puede pasar que dos clientes se conozcan entre ellos y que a cada uno le hagamos un descuento diferente para el mismo producto, lo que nos provocará una situación comercial difícil de resolver.

3. Podemos defender nuestro precio como en la primera opción, pero ofreciendo algún obsequio para satisfacer la demanda de nuestro cliente:

Vendedor: "Nuestros precios están muy estudiados para poder ajustar nuestro margen a la relación calidad precio del producto, por lo que éste es el precio adecuado para este producto y eso no lo puedo variar.

"Ahora bien, como es usted (o va a ser) un buen cliente de nuestro establecimiento, le vamos a hacer un obsequio".

Dicho obsequio será algún producto que está en nuestro almacén y que no ha habido manera de vender, con lo que lo vamos a destinar a una utilidad más digna que la de criar malvas en un cuarto húmedo.

O podemos haber comprado alguna partida de productos de muy bajo precio con el único objetivo de obsequiar a nuestros clientes.

4. También es posible establecer descuentos en algunas líneas de productos cuando su margen nos lo permite, por lo que cederemos en algunos descuentos preestablecidos pero seremos inflexibles en los productos para los que no hayamos previsto descuento.

Debemos conocer de antemano los márgenes que queremos tener en cada familia o líneas de productos para poder planificar el mix de ventas de los vendedores.

El mix de ventas es la composición de productos que debemos vender y cuyos márgenes nos darán una rentabilidad prevista.

Muchas veces se comete el error de fijar objetivos absolutos para los vendedores.

Por ejemplo:

Al vendedor A se le fija para este mes un objetivo de ventas de 6000 euros.

El vendedor A para llegar a dicho objetivo se dedica a vender productos gancho, los cuales son muy atractivos para el cliente pero en la mayoría de los casos, sus márgenes son muy pequeños.

Por otro lado, el vendedor A realiza ventas de productos de gamas superiores con descuentos o regalos.

Conclusión:

El objetivo estaba mal planteado y el vendedor ha llegado a su cifra de ventas objetivo, pero con escasa rentabilidad para la empresa.

¿Cómo debería haberse fijado el objetivo?

Veamos un ejemplo:

Con una cifra de ventas absoluta:	6000 euros
Con un margen medio mínimo:	28 por ciento
Fijando límites a los descuentos:	5 por ciento
Margen bruto porcentual:	23 por ciento
Margen bruto en euros:	1380 euros

Ya que fijamos unos objetivos de márgenes, debemos facilitarle al vendedor un mix de productos a partir de los cuales se puede llegar a dicha cifra porcentual.

Y de ahí la importancia del mix de ventas, ya que nos sirve como guía para llegar a unos objetivos de rentabilidad en nuestras ventas.

Para todo ello, como acabamos de comentar, es importante que dispongamos de un buen sistema de administración que nos permita conocer los costos existentes, para poder realizar un cálculo del margen bruto y del margen neto por productos, familias, categorías, etc.

Es absurdo tener en cartera productos de oferta o a muy buen precio si nuestros clientes no lo perciben. Por ello debemos utilizar todos los medios de comunicación a nuestro alcance para que la oferta de dichos productos llegue claramente a nuestros clientes algunas formas serían:

- Correo electrónico.
- Correo.
- Llamada del departamento de marketing telefónico.
- Llamada personal del vendedor.

No nos debe asustar dar el precio de un producto a un cliente. Se trata de una característica más del producto y hemos de enfocarla sin complejo de culpa o de inferioridad.

Para ayudarnos a superar este miedo psicológico, utilizaremos la "técnica del bocadillo" a la hora de enfocar un precio.

Lo habitual es que cuando un cliente pregunte por el precio de un producto, la respuesta sea:

Vendedor: 3450 euros.

Como acabamos de ver, el vendedor acaba de dar un precio desnudo, por lo que el producto parece más caro. Además, después de dar el precio, muchos vendedores se quedan en silencio esperando alguna reacción por parte del cliente.

Veamos ahora cómo hay que utilizar la técnica del bocadillo:

Cliente: ¿Qué precio tiene este producto?

Vendedor: Con tres años de garantía, 3450 euros y con el servicio técnico prestado en sus propias instalaciones.

Como acabamos de ver, se trata de diluir el precio del producto entre dos ventajas, lo que nos permitirá afrontar dicha situación con una mayor seguridad a la vez que daremos a conocer el precio de una forma más digerible para el cliente.

> *Cuando se da un precio nunca hay que continuar con un pero, puesto que da la sensación de que nos estamos justificando.*

Política de producto

Debemos establecer cuál será la combinación de productos y su representación numérica idónea para nuestra cartera.

Muchas veces se producen desajustes en las compras puesto que se realizan sin hacer ningún tipo de previsión y ello provoca que nos sobre de un producto que tardaremos en vender o nos falte otro producto que necesitamos de forma inmediata.

La planificación de nuestras compras será un aspecto vital para nuestras ventas:

1. Las rupturas de existencias nos hacen perder pedidos y no sólo del producto agotado, puesto que muchos clientes pueden preferir realizar una parte de la compra o de todo el pedido a otro proveedor.
2. Una buena combinación de productos en cartera multiplica nuestra demanda al permitirnos realizar ventas agregadas.

Para ello, deberemos estudiar a fondo los perfiles de nuestros clientes, sus necesidades, su demanda prevista así como las necesidades de sus clientes particulares. A partir de aquí estableceremos la lista de familias con su extensión y profundidad.

Para ello podemos tomar las ventas por cliente de los últimos tres años, para sectores con pocas fluctuaciones, y de los últimos cinco años para sectores con fluctuaciones significativas.

Viendo el comportamiento del gráfico y teniendo en cuenta la situación actual, podemos realizar una previsión más o menos acertada de lo que venderemos y, consecuentemente, de lo que es preciso comprar.

Muchos clientes poseen esta información en su propia empresa pero no la tienen tabulada o no están acostumbrados a trabajar con ella. Una parte del valor agregado de nuestros productos o servicios puede ayudar a estas empresas a establecer dichas previsiones y a trabajar sus pedidos con ellas.

> *Siempre debemos tener presente que es mejor una mala previsión que una buena improvisación.*

Una vez establecidos estos parámetros, los iremos ajustando en función de la experiencia obtenida en el día a día

y, con los datos de las ventas y del comportamiento de nuestros clientes, tomaremos las decisiones más acertadas:

- Dejaremos de comprar aquellos productos que no han superado las expectativas.
- Adquiriremos aquellos productos que no tenemos y por los que hemos detectado una cierta demanda.
- Variaremos la cantidad de producto comprada en aquéllos en los que se ha demostrado una oferta insuficiente o en aquéllos en los que se ha demostrado una oferta excesiva.

Política de promoción

Una de las claves del éxito empresarial está en que una empresa consiga crear entre sus consumidores el posicionamiento que a ellos les interesa.

Debemos establecer como principal política de promoción nuestro posicionamiento ante nuestros consumidores.

Entendemos por "posicionamiento" la imagen que tiene de nosotros nuestro consumidor.

Debemos tener en cuenta que en marketing no es suficiente con ser algo, sino que además hay que parecerlo. Por este motivo una empresa que consiga posicionarse como la que vende más barato, aunque eso no sea del todo cierto, conseguirá más ventas que las demás porque el consumidor creerá, realmente, que está comprando más barato que en la competencia.

> *Nosotros tenemos que hacer lo mismo: intentar posicionarnos como más nos interese y, a partir de ahí, debemos ser consecuentes con esta política.*

Si queremos posicionarnos como una empresa con un servicio de calidad que vende productos de calidad, debemos adaptar la decoración, la imagen de nuestro catálogo, nuestras comunicaciones, la forma de vestir de nuestros vendedores, el trato con el cliente, la presentación de nuestros productos y toda la publicidad y promociones, a dicha imagen.

A partir del momento en que fijemos un objetivo de posicionamiento para nuestra empresa, todo lo que hagamos deberá entrar en este paraguas.

Por eso tendremos que planear con antelación todas las acciones de comunicación y promoción del ejercicio, con el objetivo de poder realizarlas con toda la eficacia posible. Las promociones las realizaremos en las épocas de menor venta.

Hay que pensar que realizar una promoción conlleva toda una serie de incidencias sobre el desarrollo normal de la empresa, como por ejemplo:

- Debemos comprar o fabricar más cantidad del producto a promocionar puesto que tendrá más salida de lo normal.
- Al comprar o fabricar más producto necesitaremos más espacio para almacenarlo.
- Debemos calcular la incidencia que la promoción de un producto tendrá sobre los productos substitutivos del resto de la gama, porque seguramente estos últimos se venderán menos de lo normal, por lo que será preciso abastecernos o producir menos de ellos.
- Al venderse el producto promocionable más de lo normal, contaremos con que su reposición también será mayor , en el caso de que prestemos este servicio a los detallistas.
- El incremento artificial de las ventas desvirtuará los datos históricos de la estacionalidad.
- Posteriormente debemos comprar o fabricar menos cantidad de producto ya que habremos saturado a nuestros clientes.

> *Por eso, las promociones no deben realizarse a discreción ni de improviso, sino que han de estar planificadas con tiempo y preparadas minuciosamente.*

Muchas empresas cometen el error de realizar las promociones de puertas adentro.

Esto quiere decir que la empresa planifica una promoción y los vendedores sólo se la ofrecen a los clientes a los que van a visitar.

Con esta promoción están perdiendo dinero, puesto que se la están ofreciendo a los clientes del circuito habitual, mientras que uno de los objetivos más importantes de una promoción es la de conseguir un número mayor de clientes nuevos. Así pues, los requisitos que debemos seguir en la comunicación externa de una promoción serán, entre otros:

- Publicitarlos en los medios habituales de nuestro mix de comunicación.
- Utilizar medios ágiles como el e-mail o nuestra página web (en el caso que tenga una entrada importante de clientes potenciales).
- Enviar un e-mail masivo a todas las empresas potenciales.
- Realizar una acción de marketing telefónico a todas las empresas potenciales.

Política de distribución

En este punto nos encontramos con dos tipos de políticas por diseñar: la estrategia de *merchandising* para nuestra sala de ventas, y la estrategia de *merchandising* para los puntos de venta de nuestros clientes.

1. Estrategia de merchandising *para nuestra sala de ventas*

Nos estamos refiriendo a la típica sala de exposición o

de ventas de un mayorista, fabricante o distribuidor, la cual recomendamos tener encarecidamente, puesto que será uno de los elementos más importantes para vender más y fidelizar a nuestros clientes.

Debemos cuidar con esmero esta sala de ventas, en la que se cuidará hasta el último detalle.

> *La imagen que transmitamos en ella deberá estar en consonancia con el posicionamiento objetivo que pretendemos y para ello utilizaremos a fondo el merchandising.*

Debemos tener en cuenta que el *merchandising* es una parte del marketing que engloba aquellas técnicas comerciales que permiten presentar al posible comprador el producto o servicio, en las mejores condiciones materiales y psicológicas.

El *merchandising* tiende a sustituir la presentación pasiva del producto o del servicio por una presentación activa, apelando a todo lo que puede hacerlo más atractivo: colocación, fraccionamiento, envase y presentación, exhibición, instalación, etc.

Fijémonos que en ambas definiciones se hace referencia al papel activo que el producto debe tener en la venta y, precisamente, ésta será la estrategia para nuestra sala de ventas en la cual debemos tratar a nuestros clientes como si de clientes finales se tratara, utilizando el *merchandising* para conseguir su fidelidad y pedidos más importantes.

Aplicaremos, pues, las siguientes diez reglas de oro para vender más y mejor.

Primera: Los productos que no se ven son los que no se compran.

Por esto procuraremos exponer el número máximo de referencias de nuestros productos, intentando hacerlo de una forma elegante y sin crear una atmósfera de sobrecarga para no angustiar ni confundir a nuestros clientes.

Todos los productos que expongamos han de tener sus precios y características marcados de una manera clara y de fácil lectura.

Conociendo cuáles son las dudas que nuestros clientes nos plantean, normalmente, podemos confeccionar unas etiquetas con dichas características para que, mientras los clientes esperan a ser atendidos en nuestra sala de ventas, puedan ir satisfaciendo sus dudas.

Segunda: Los productos deben estar expuestos en las condiciones más reales posibles.

Es decir, que presentaremos el producto dentro del entorno para el cual está destinado.

Si vendemos carretillas elevadoras, debemos cargarlas con palets para que nuestro cliente pueda observar en la práctica su capacidad de carga.

Tercera: Todos los productos que se tocan se venden más y mejor.

Después de exponer los ordenadores y de colocarlos al alcance de los clientes potenciales para que estos puedan probarlos, se produce un incremento notable de las ventas.

Creemos firmemente que el incremento de ventas que obtendremos con la demostración del producto nos compensará con creces cualquier posible depreciación de valor de dichos productos.

Cuarta: Hay que hablarle al cliente en un idioma adecuado a su capacitación.

Si nuestros clientes son profesionales, esperarán que nuestro lenguaje se adapte a sus conocimientos. Lo contrario significaría parecer poco profesionales.

Si nuestros clientes no son especialistas en los productos que vendemos, nunca debemos tomar como argumento de ventas datos técnicos o palabras especializadas que no comprendan.

En las hojas que expongamos con las características de los productos, utilizaremos un lenguaje llano, sin tecnicismos, siempre y cuando no vayan dirigidos a un sector profesional.

Quinta: Trabajaremos siempre para que nuestra sala de ventas esté animada.

Para eso realizaremos siempre exposiciones de productos fuera de sus secciones: torres, pirámides, cualquier figura geométrica realizada con cajas o con el propio producto.

Para mejorar la animación, debemos ponernos en contacto con nuestros fabricantes para que nos proporcionen material de PLV (publicidad en el lugar de venta). En caso contrario, fabricaremos nosotros mismos el material que necesitemos, lo que nos servirá como prueba piloto para después hacerlo en serie y mandarlo a los puntos de venta de nuestros clientes.

Sexta: Simularemos composiciones de escaparate o aprovecharemos los escaparates que existan en nuestra sala de ventas.

El escaparate deberá verse dinámico, conjugando correctamente los colores, y en él sólo expondremos productos estrella, imán y de temporada.

De ser posible, el escaparate estará diseñado haciendo referencia a un tema concreto, como la primavera, el regreso al colegio, las vacaciones, etc.

Séptima: Siempre atenderemos a nuestros clientes fuera de las mesas de despacho.

Las mesas de despacho en los puntos de venta mayoristas o de fabricante son un imán para los vendedores, los cuales casi siempre terminan atendiendo a sus clientes sentados en ellas.

Todos los vendedores deben realizar un esfuerzo para atender a sus clientes en la sala de ventas.

Octava: Siempre atenderemos a nuestros clientes delante del producto.

Eso mejorará enormemente el índice de efectividad de nuestros vendedores.

Cuando un cliente ve y toca el producto, la venta ya se ha realizado en un 50 por ciento.

Novena: Que nuestra sala de ventas dé la sensación de orden y claridad.

Que nuestros clientes, miren donde miren, sólo vean producto expuesto.

Debemos evitar sobrecargar nuestro establecimiento con material de PLV o ILV (información en el lugar de venta) que no tenga un tamaño adecuado o que no nos aporten una mayor efectividad en nuestras ventas.

Décima: Exponer el producto fuera de las cajas.

> *Un limpiafondos automático para piscinas fuera de su caja se venderá más que si lo tenemos dentro de su empaque.*

Esta regla debe aplicarse a todos los productos de nuestra sala de ventas, a pesar de que su cumplimiento nos pueda parecer excesivo por el tiempo que debemos invertir en desempacar y volver a empacar el producto.

En cuanto a la ambientación de la sala de ventas, debemos tener en cuenta que con el paso del tiempo los gustos y preferencias de los clientes han cambiado. Hoy en día un cliente que va a negociar la compra de una flota de vehículos, no solamente quiere encontrarlos bien de precio, sino que además quiere adquirirlos en un local de venta o concesionario:

- Con un diseño que sea agradable y motivador.
- Con una imagen acorde con el producto que va a comprar.
- Con una atmósfera que le incite a una compra hedonista (placentera).
- Con un servicio y una atención esmerados.

Se ha podido comprobar que el diseño exterior, rótulos, escaparates, entrada, fachada y arquitectura exterior, incide de una forma importante en la calidad percibida por el cliente respecto a la empresa y sus productos.

Lo mismo sucede con las condiciones ambientales, que también inciden sobre la calidad percibida por el cliente: la música, el aroma o la neutralidad del ambiente, la temperatura, la iluminación y la limpieza.

¿Cuál es entonces la conclusión más importante?

Pues que la calidad percibida por el cliente respecto a la sala de ventas tiene una incidencia directa sobre la calidad del producto que supone el cliente y del servicio ofrecido por la empresa.

Es decir, que el cliente, a la hora de evaluar la calidad de un producto, no sólo analizará sus características organolépticas y funcionales sino que también tomará como unidad de medida la calidad percibida respecto a la sala de ventas.

El diseño interior también será de vital importancia puesto que la política de *merchandising* y el diseño estético deberán ir íntimamente ligados para contribuir a generar una compra práctica y operativa, pero también hedonista.

Por último, la atención y el clima generados tanto por los propios vendedores como por la clientela de la sala de ventas serán entendidos, por los demás clientes, como parte del servicio que el establecimiento ofrece.

¿Cuál será entonces la idea que finalmente germinará en la mente del cliente?

1. Satisfacción por realizar las compras con dicho proveedor, incluso tratándose de compras de reposición o de primera necesidad que aparentemente no son hedonistas.

2. El deseo de alargar más su estancia en la sala de ventas, lo cual se traducirá en mayores ventas.

3. La convicción de querer volver a comprarle a este proveedor.

A la hora de diseñar la distribución de nuestra sala de ventas, primero debemos confeccionar una lista con las secciones y las familias de productos que vamos a ubicar en ellas.

Una vez hecha la lista, entonces definiremos para cada una de ellas el papel que va a desempeñar en función de los siguientes parámetros:

— *Sección de alta rotación:* Contiene productos estrella, es decir, productos que atraen mucho a los clientes y que se venden en la misma medida que los atraen.

— *Sección imán:* Contiene productos que atraen mucho a los clientes pero que no se venden en la misma medida que los atraen.

— *Sección de media rotación:* Contiene productos B, los cuales no son ni imán ni estrella.

— *Sección de baja rotación:* Contiene productos C, los cuales tienen poco atractivo o ninguno para los clientes, ya sea por su propia naturaleza o porque han sido marginados por los vendedores.

Una vez hayamos asignado su papel a cada sección dentro de la sala de ventas, sólo nos queda ubicarlas de tal manera que absorban la afluencia de público por todo el local, distribuyéndolas de forma que nuestros clientes tengan que pasar por delante del máximo de secciones posibles.

Separando entre sí las secciones imán y estrella, conseguiremos que nuestros clientes se repartan por todo el establecimiento, incrementando la venta en las secciones de media y poca rotación y rentabilizando todos nuestros metros cuadrados.

Por último, recomendamos observar, antes de realizar cambios en la ubicación de las secciones, el comportamiento de los clientes dentro de la sala de ventas para conocer cuáles son las zonas frías y calientes, el mobiliario que está mal situado, el que molesta, los expositores que son excesivamente grandes o pequeños, el resultado de las combinaciones de productos, de los cambios de sección, etc.

2. Puntos de venta de nuestros clientes

Aquí tendríamos en cuenta que el *merchandising* nace de la evolución del mercado hacia el autoservicio y, si a este hecho le sumamos el constante encarecimiento de los costos de personal, tendremos dos de los principales motivos por el que algunos comercios han ido perdiendo la fuerza de ventas que tenían en sus dependientes, en detrimento de los mismos productos.

Otro factor que ha contribuido a agravar dicha situación ha sido el incremento de las referencias de productos con las que han sido bombardeados los comercios. Esto ha dificultado mucho más la tarea del comerciante, al no poder prestarle la misma atención a todos y cada uno de ellos.

Ante el expositor, el consumidor se encuentra muchas veces solo y desaconsejado y es aquí donde el *merchandising* del fabricante o distribuidor tiene que cumplir su función de dirigir al consumidor hacia los productos adecuados, mediante una exposición clara de sus características y ventajas.

El *merchandising* es una necesidad para todos los fabricantes, mayoristas y distribuidores puesto que es la única manera de poder resaltar sus productos, animar y rentabilizar el lineal y potenciar todas las posibilidades de la sala de ventas.

> *Una política agresiva de merchandising en los establecimientos de nuestros clientes nos hará vender más y obtener una mayor fidelización por parte de éstos.*

Para la distribución comercial y para los empresarios detallistas, en general, cada día es más necesario que trabajen estrechamente ligados con los fabricantes, proporcionándose el apoyo a la hora de, por ejemplo:

- Realizar promociones del producto.
- Facilitarse información sobre el mercado y sus tendencias.
- Darse apoyo en los lanzamientos de nuevos productos.
- Estudiar la forma de reaprovisionarse de manera más eficiente.

- Planificar conjuntamente el mejor surtido de productos en la sala de ventas.

De forma muy resumida, el ECR (Respuesta eficiente al consumidor) es el establecimiento de relaciones estables entre fabricantes, distribuidores y comerciantes detallistas con el objetivo de mejorar todos los procesos mencionados en el párrafo anterior a través de una integración vertical.

Para eso es imprescindible que el fabricante o distribuidor planifique con antelación todas las acciones para los puntos de venta de sus clientes:

- Realizar promociones.
- Realizar degustaciones.
- Planificar ofertas.
- Diseñar, crear y distribuir material de PLV.
- Diseñar, crear y distribuir material de ILV.

Todo ello en beneficio del producto.

Por otro lado debemos establecer toda la logística para hacer llegar nuestro producto a los puntos de venta de nuestros clientes, en las mejores condiciones físicas y de tiempo, estudiando las rutas de reparto, externalizando procesos logísticos, etc.

Decidiremos también si el coste del transporte lo asumimos o lo añadimos al PVP, si contrataremos personal con vehículo propio o, por el contrario, los chóferes estarán en plantilla y los vehículos serán nuestros, si nos comprometeremos o no con nuestros clientes en unos plazos de entrega, etc.

Una vez desarrolladas las cuatro políticas básicas y las acciones por realizar, la fuerza de ventas podrá entrar en acción y ofertar el producto a los clientes potenciales, con el objetivo de que identifiquen sus necesidades, que previamente se habían estudiado, e intenten satisfacerlas.

El conjunto de pedidos formará nuestra demanda en el mercado y nuestra empresa tendrá que activar sus sistemas de distribución física para poder cubrirla, tanto desde el punto de vista de las compras y almacenaje como de la entrega al cliente. Existen cinco tipos de demanda.

1. Demanda teórica

Es aquélla que, idealmente, puede alcanzarse como máximo.

Representa la dimensión más abstracta, sólo se dimensiona como medida indicativa, no como medio de trabajo.

Por ejemplo, si vendemos maquinaria para artes gráficas, la demanda teórica coincidirá con el número de talleres, imprentas, industrias gráficas, y los establecimientos del ramo existentes en un determinado mercado geográfico.

2. Demanda potencial

Es la cifra techo de pedidos que, de una forma razonable, la empresa puede alcanzar.

Al igual que con el mercado potencial, la empresa siempre se moverá dentro de estos márgenes a la hora de alcanzar su demanda objetivo.

Para que exista una demanda potencial, debe darse toda una serie de factores entre los consumidores que la forman, destacando como los más importantes los siguientes:

- Los clientes objetivo deben tener suficiente capacidad de compra.
- Deben estar dispuestos a desprenderse de su dinero.
- Han de conocer con antelación el producto en concreto u otro substitutivo, a no ser que se trate de un producto de compra por impulso.
- Tienen que poseer una necesidad por el producto, ya sea latente o sentida.
- El producto debe ofrecer un beneficio claro y, además, es preciso que el consumidor lo conozca.

3. Demanda objetivo

Es el número de pedidos que la empresa espera obtener dentro de un período de tiempo determinado.

Como siempre que fijemos un objetivo, ha de estar referenciado en el tiempo, para que sea realmente efectivo y mensurable.

4. Demanda actual

Es el número de pedidos que la empresa posee en la actualidad.

Una vez el producto se haya distribuido, la empresa deberá iniciar la acción de cobro entre sus clientes para poder generar flujos de tesorería y poder reinvertir en la mejora del propio producto (producción, publicidad, materias primas, investigación, desarrollo e innovación). En una empresa convencional en la que no se utiliza el marketing, el circuito de la oferta y de la demanda termina aquí, en el cobro.

Pero en nuestra empresa, la cual está impregnada de la filosofía del marketing, debemos ir un paso más allá y establecer mecanismos de control para comprobar si hemos satisfecho las necesidades de nuestros clientes y de nuestro canal de distribución. Con lo anterior el circuito volverá a empezar puesto que, con la información que hayamos recogido nos dispondremos a modificar, en la medida que sea oportuna, la oferta de nuestros productos.

Siempre, después de realizar una venta, debemos comprobar si nuestro cliente ha quedado satisfecho con su compra; eso podemos hacerlo mediante una carta, una llamada telefónica o mediante un cupón de respuesta, caso que vendamos a través de un canal de distribución. Esto nos permitirá comprobar si sabemos identificar correctamente las necesidades de nuestros clientes, de nuestro canal de distribución y si sabemos argumentar de manera eficaz las características de los productos.

También podremos solventar problemas posventa con rapidez y, lo más importante, los consumidores y nuestro canal de distribución se sentirán apoyados, protegidos y satisfechos por haber comprado nuestros productos.

Definir nuestro proceso estratégico de ventas

Partiendo de las cuatro grandes fases que aparecen detalladas en el gráfico 7 (ver páginas 146 y 147), fase de contacto y acceso, identificación, argumentación y cierre, debemos

detallar paso por paso el proceso que nuestros vendedores deberán seguir en cada una de ellas, así como definir las tácticas idóneas para superar con éxito cada una de las etapas y momentos.

Debemos aplicar ahora toda la información que hemos ido recopilando a lo largo del proceso que integra este capítulo, más toda la información que sobre las tácticas de venta aparecen en el resto del libro.

Veamos una breve descripción de cada una de las fases:

Fase de contacto y acceso

Será necesario establecer las herramientas, medios de comunicación y promoción, etc., que se deben utilizar para contactar con un cliente potencial.

A partir de aquí se definirán las tácticas por utilizar para superar filtros y contactar con el cliente potencial. Acto seguido definiremos la forma en que se debe conseguir una visita.

Fase de identificación de necesidades

Incluye las tácticas que utilizaremos para analizar las necesidades concretas que mueven al cliente a interesarse por el producto. Realizaremos la fase de identificación hasta que tengamos claro cuál es la marca y el modelo de producto que nosotros compraríamos si tuviéramos las necesidades del cliente.

A continuación realizaremos una breve recapitulación de las necesidades, siempre y cuando la venta haya quedado muy dispersa o se haya realizado a lo largo de varias visitas.

Fase de argumentación

Definiremos cómo hay que construir los argumentos personalizados, que estarán basados en los datos obtenidos en la fase anterior.

En segundo lugar, estableceremos los argumentos generales, los cuales acostumbran a ser comunes para todos los

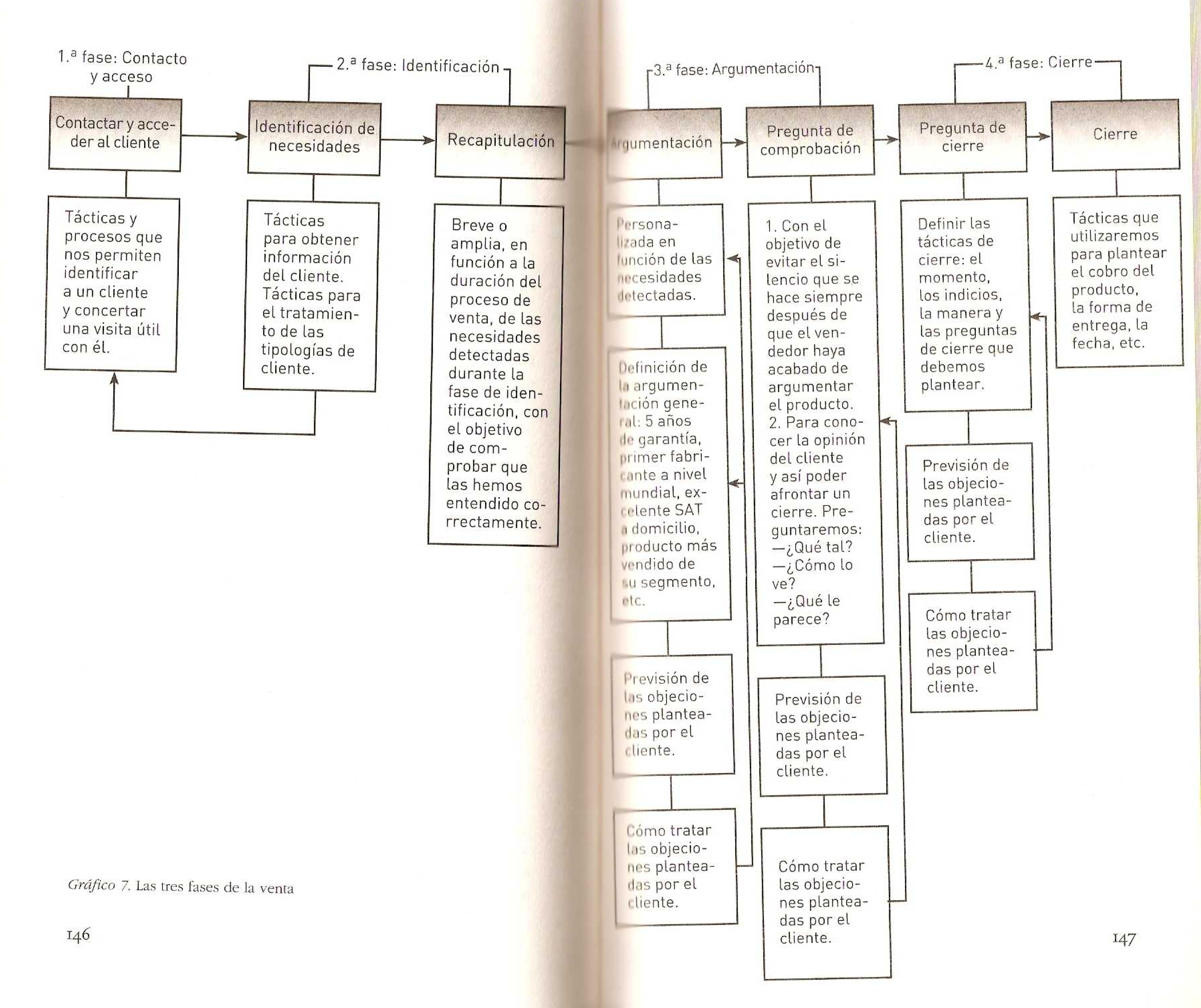


Gráfico 7. Las tres fases de la venta

productos, como por ejemplo: período de garantía, imagen del fabricante, servicio de asistencia técnica, etc.

> *Ambas argumentaciones no deben utilizarse secuencialmente, sino que deberán mezclarse y utilizarse conjuntamente a medida que lo vayamos necesitando.*

En tercer lugar, haremos una previsión de las objeciones que el cliente nos puede plantear, así como la forma en que debemos tratarlas.

Por último, definiremos las preguntas de comprobación, las cuales nos permitirán comprobar que no quedan objeciones antes de formular el cierre de la venta.

Fase de cierre

Después de la pregunta de comprobación, estudiaremos y fijaremos cuáles son las preguntas de cierre por emplear.

Especificaremos también cuáles son los indicios que nos permitirán identificar el momento adecuado para plantear un cierre. A continuación haremos una previsión de las objeciones que el cliente nos puede plantear, así como la forma de tratarlas.

Acto seguido, detallaremos cómo concretar con el cliente los aspectos económicos y logísticos de la venta.

Hay vendedores que toman aquellas partes del proceso que más les interesan y rechazan esas otras con las que no se sienten identificados o que no se atreven a realizar.

Para forzar un cierre debemos haber realizado todas las fases tal y como detallamos en este libro, puesto que de lo contrario provocaremos un efecto contraproducente, incrementando posiblemente el índice de anulaciones de pedidos.

Es posible que, definiendo un proceso de venta único, no podamos dar una cobertura óptima a todas las necesidades de nuestro equipo de ventas, por lo que tendremos que definir tantos procesos como sean necesarios sin que por ello caigamos en un exceso, lo que provocaría confusión.

Normalmente, se han de establecer diferentes procesos de venta en función de:

- Diferentes tipos de producto pertenecientes a familias muy dispares.
- Si tenemos productos en cartera que precisan de una instalación en el domicilio del cliente y si, por otro lado tenemos otros productos que no la precisan.
- Diferentes tipos de clientes que ocupan posiciones diferenciadas en el canal de distribución.
- Distintas clases de clientes que, a pesar de que están integrados en la misma posición dentro del canal de distribución, poseen perfiles diferentes por factores como:
  - Capacidad de compra.
  - Volumen de compra real.
  - Orientación a segmentos diferentes.
- La forma en que se produce el contacto con el cliente:
  - No será el mismo proceso si el cliente acude a nosotros que si nosotros lo visitamos a puerta fría.
  - Tampoco será el mismo proceso si el cliente contacta con nosotros a través del teléfono que si lo hace de forma presencial en nuestras instalaciones.
  - El proceso será diferente si el contacto nos llega a través del canal de distribución que si nos llega a través de medios propios.

A continuación, iniciaremos la explicación de las tácticas de venta que nos permitirán conseguir el éxito en todos los procesos de venta que planifiquemos, los cuales, insistimos una vez más, deben ser seguidos de forma estricta por el equipo de ventas.

5

Tácticas para abrir todas las puertas

La preparación de la visita

Uno de los factores que más va a contribuir al éxito de una venta es la preparación que hagamos de las visitas a nuestros clientes.

> *Antes de realizar una visita debemos prepararnos tanto física como mentalmente.*

Desde el punto de vista físico, debemos estudiar las posibles necesidades del cliente, en caso de que sea una primera visita. De la calidad en la recepción de la llamada dependerá que podamos superar con éxito esta primera fase.

Si la persona que ha atendido el teléfono lo ha hecho con empatía, sabiendo cuál es la información que tenía que obtener y la forma en que debía hacerlo, posiblemente ahora tendremos todos los datos necesarios para afrontar con éxito la primera visita.

Para asegurarnos de que esta importante labor se realiza de la manera adecuada, la persona que suele atender las llamadas de los clientes tiene que recibir entrenamiento, para lo cual seguiremos las siguientes pautas:

1. Formar al teleoperador con respecto a los productos que se comercializan, así como acerca de las necesidades que cubren.

2. Formar al teleoperador en el dominio de las diferentes tipologías de clientes, su trato respectivo. En el capítulo 3 de este libro se profundiza en esta materia.
3. Se debe diseñar para el teleoperador una ficha con toda la información que debe obtener de los clientes que llaman por primera vez a la empresa. El teleoperador memorizará esta ficha para que la conversación con el cliente sea fluida puesto que de lo contrario, se ceñiría en exceso a ella dando la sensación de interrogatorio.
4. El teleoperador tendrá clasificados los tipos de llamadas que puede recibir, así como un guión con los pasos a seguir para cada una de ellas. En este guión se le indicará cómo debe presentarse, en qué momento debe solicitar la información que figura en la ficha, cuándo obtener la visita, cómo tratar las objeciones, cómo despedirse, etc.
   En cuanto a la concertación de las entrevistas, se deberá escoger la táctica comercial más adecuada, teniendo en cuenta lo siguiente:
   - Que una entrevista directa se concierta de forma inmediata, sin dar la opción a la réplica ni a la oposición por parte del cliente.
   - Que una entrevista argumentada se concierta a través del diálogo y del tratamiento de objeciones.
   - Que una entrevista completa trata de, además de concertar la entrevista, conseguir recoger la máxima información posible sobre el interlocutor.
5. El teleoperador debe trabajar a fondo las técnicas de marketing telefónico:
   - Cuidando la entonación, que es la capacidad de modular la voz para evitar la monotonía, el agotamiento, el desinterés, se emplea para enfatizar, insistir, etc

- Articular correctamente, mediante la vocalización de las palabras utilizadas al hablar.
- Imprimir ritmo, que es la velocidad con la que transmitirá su mensaje, el cual debe adaptarse al del interlocutor. Dicho ritmo ha de ser más lento que en la comunicación presencial.
- Sonreír por teléfono, es decir, demostrar una actitud positiva que reclame una actitud similar por parte del cliente. Debemos tener en cuenta que la sonrisa comunica un tono amistoso y cordial, genera un clima adecuado entre los interlocutores y una actitud de apertura mental y de respeto. También nos ayuda a crear una buena atmósfera durante el diálogo, por lo que nos facilita la obtención de información.
- Tener en cuenta que los aspectos paraverbales en una conversación telefónica se centran en la voz y sus atributos, es decir, que podemos transmitir tranquilidad, confianza y seguridad, pero también desconfianza, preocupación, tensión, etc.
- Dar muestras de estar escuchando al cliente, no interrumpir innecesariamente y hacer preguntas que tengan interés y sentido.

A pesar de que el cliente ya sea habitual, debemos preparar nuestras visitas con el mismo cuidado y teniendo en cuenta factores como:

- Repasando los históricos de ventas.
- Acordándonos de su perfil y de su tratamiento: personalidad, número de hijos y su sexo, aficiones, tendencias religiosas, etc.
- Previendo el motivo de la visita: nuevas necesidades, cambio en sus hábitos.
- Considerando las posibles objeciones y contraobjeciones.
- Preparando argumentos personalizados basados en los beneficios que el producto le producirá al cliente, en función de sus nuevas necesidades.

En cuanto a la preparación desde el punto de vista mental, el principal aspecto por trabajar es nuestra actitud. Debemos tener presente que las actitudes se contagian ya que transmitimos a nuestros clientes nuestras emociones y estados de ánimo.

Todos somos conscientes de cómo, en un día en que nos encontramos eufóricos, somos capaces de conseguir las mejores ventas y de recuperar clientes de nuestros competidores.

De manera que el vendedor deberá autorregularse, evitando dejarse llevar por el estado emocional que le pueda originar una visita anterior o cualquier situación tensa que se haya producido en su entorno o en el día a día de su trabajo.

Tenemos que concentrarnos antes de la visita, relajándonos a través de una inspiración profunda y abriendo nuestros puntos de tensión (nuca, cejas, puños, mandíbula, trapecios) para conseguir una reunión relajada, fluida y sin tensiones.

Pero todo esto no servirá de nada si el vendedor no está seguro de sí mismo, de su éxito y de sus posibilidades puesto que es muy difícil transmitir seguridad a un cliente si no creemos en nosotros mismos.

Los secretos de la venta a puerta fría

Uno de los secretos de la venta a puerta fría, tal y como acabamos de ver, se centra en la seguridad del vendedor en sí mismo y en su capacidad para conseguir la venta.

Nunca nadie que no haya creído en sí mismo ha podido realizar una venta a puerta fría. En todo caso le habrán comprado, porque se hallaba en el lugar adecuado en el momento preciso, que no es lo mismo.

¿Por qué es necesaria tanta seguridad en sí mismo?

Porque en la venta a puerta fría un vendedor, de entrada, se enfrentará en más de un 70 por ciento de las ocasiones a un NO por parte del cliente.

Debemos tener en cuenta que el vendedor, en esta modalidad de venta, está invadiendo la intimidad del cliente,

interrumpiendo su trabajo, su concentración, su descanso, etc., así que lo más normal es que la primera reacción del cliente sea negativa.

> *Si un vendedor a puerta fría no es capaz de superar un NO de entrada, nunca conseguirá una venta.*

Para superar este NO de entrada se requiere mucha templanza, la cual se obtiene con el dominio de las tácticas de venta, con la aplicación de las técnicas de motivación personal y con el convencimiento de que, con lo que vendemos, podemos aportar beneficios claros al cliente. Todo en conjunto, nos facilitará la tan deseada seguridad en uno mismo.

¿Cuántos NO debemos resistir antes de que el cliente nos permita la entrada o antes de que nosotros debamos desistir?

Dependerá de la situación, de la seguridad con la que el vendedor afronte las negativas, del grado de intransigencia del cliente y de la reacción que tenga el cliente ante el beneficio que le planteemos.

Ejemplo:
El gerente de la empresa de multipropiedad Vacaciones Perfectas ha dado instrucciones a sus vendedores para que aborden a los clientes que se detienen ante su escaparate y que se interesan por las ofertas de apartamentos en multipropiedad que se exponen en él.
Puesto que no pretenden ahuyentar a los clientes, sólo deberán resistir las dos primeras negativas, por lo que el guión que han preparado es el siguiente:
1. Ofrecimiento de ayuda: Buenos días ¿le puedo ayudar en algo?
2.a) Respuesta afirmativa: Acomodar en la oficina.
2.b) Primera negativa por parte del cliente: Continuar con la tercera pregunta con el objetivo de entablar conversación.
3. ¿Le gusta a usted pasar sus vacaciones en la costa o en la montaña?
4.a) Respuesta afirmativa, sea cual sea: ¿Ya sabe que cada año podrá irse de vacaciones a un lugar distinto de Europa, por sólo 2,90 euros al día?
Si la respuesta es positiva o si vemos dudar al cliente, le abriremos la puerta de la oficina y le invitaremos a entrar: Pase usted; serán sólo cinco minutos y, sin compromiso, le informaré de nuestras fantásticas ofertas.
4.b) Segunda negativa por parte del cliente: Pasar a la quinta.
5. Le doy mi tarjeta por si en algún momento quiere que le informemos sobre nuestras ofertas de multipropiedad para sus vacaciones.

En este ejemplo podemos observar.

1. Que el insistir sólo dos veces pretende evitar ahuyentar a los clientes, es decir, evitar ser demasiado agresivos y provocar que poco a poco los clientes dejen de pararse ante nuestra vitrina.

2. Con la pregunta de elección forzosa pretendemos dar pie a que el cliente entre en nuestra conversación. Evidentemente podríamos sustituir esta pregunta por la que aparece en el punto 4.a) y así le daríamos un toque más agresivo al abordamiento.

3. En el punto 4.a) hemos utilizado una frase de interés, que deja claro el beneficio que el producto representa para el cliente.

> *La forma en que se aborda a un cliente es muy importante puesto que estamos interrumpiendo su actividad o invadiendo su intimidad.*

Por esto debemos ser muy claros y directos en lo que le vamos a explicar, puesto que tenemos muy poco tiempo para captar su atención y despertar su interés.

> *Ejemplo:*
> Antoni Segura, vendedor de la empresa Productos y Servicios de Telecomunicaciones SA va a realizar una visita a puerta fría a DISTEBA, una empresa de distribución alimenticia, con el objetivo de vender los servicios de su operador de telefonía móvil.
> En el caso de que la empresa de distribución alimenticia estuviera interesada en formalizar un contrato con su operador, Antoni Segura le regalaría al gerente de DISTEBA una PDA con teléfono móvil integrado valorado en 450 euros.
> Una vez dentro se encuentra cara a cara con la secretaria del gerente la cual está dispuesta a llegar incluso a la violencia física, con tal de librar a su jefe de los molestos vendedores.
> Antoni: Hola buenos días. Soy Antoni Segura de la empresa Productos y Servicios para las Telecomunicaciones y vengo para traerle este regalo al señor García (en ese momento le entrega a la secretaria una caja con la PDA). Es una PDA con teléfono móvil integrado, valorado en 450 euros.
> Si es usted tan amable ¿me podría concertar una entrevista con el señor García mañana a las 12 horas, para poder entregársela? (En este momento le entrega un folleto descriptivo de su empresa junto con otro de la PDA).

En este ejemplo hemos visto la utilización de varias tácticas comerciales para la visita a puerta fría:

1. Hemos utilizado una frase de interés muy clara, concisa y directa por lo que no hemos hecho perder el tiempo a la secretaria.
2. Hemos desorientado a la secretaria puesto que, ante este magnífico regalo, no puede desoír nuestra petición para entrevistarnos con el gerente por lo que como mínimo, conseguiremos que hable con él.
3. Cuando la secretaria hable con el gerente le entregará el folleto, por lo que es muy probable que éste se interese también por el regalo, y concierte la entrevista.
4. Antoni no ha solicitado una visita, sino que ha pedido un día y hora concretos para una visita, lo cual es muy diferente.

Las secretarias están muy habituadas a que los vendedores les soliciten entrevistas, pero les desorienta que les pidan un día y una hora concretos, y más cuando el vendedor llama al gerente por su nombre demostrando una cierta familiaridad, lo que aun les despista más.

Pero, ¿cómo se debería haber enfocado esta visita si Antoni no hubiera tenido este magnífico regalo que ofrecer?

Una vez dentro, Antoni se encuentra cara a cara con la secretaria del gerente la cual está dispuesta a llegar incluso a la violencia física, con tal de librar a su jefe de los molestos vendedores.

> Antoni: Hola buenos días. Soy Antoni Segura de la empresa Productos y Servicios para las Telecomunicaciones y vengo para hacerle ahorrar al señor García más de 300 euros al mes en la factura de los teléfonos móviles de su empresa (en este momento le hace entrega de un folleto descriptivo de su empresa).
> Hemos realizado un estudio y un proyecto (con base en la información recogida anteriormente por teléfono y tomando como referencia empresas del mismo sector que ya son clientes de nuestra empresa) y, si es usted tan amable ¿Me podría concertar una visita con el señor García mañana a las 12 horas, para poder entregárselo?

Como podemos apreciar hemos buscado un beneficio claro para el cliente, el cual no puede ser menospreciado por la secretaria ni rechazado por ella, puesto que no tiene suficiente poder de decisión.

Las secretarias son el gran ogro para los vendedores, pero se trata más de un problema generado por ellos mismos al no saber tratarlas como se merecen.

Veamos ahora los siguientes consejos para poner a las secretarias de nuestra parte:

- Tratarlas con respeto y educación puesto que si las menospreciamos, convertirán la situación en algo personal y entonces será imposible llegar a entrevistarnos con sus jefes.
- Ser muy agradecidos, llegando incluso a tener algún detalle con ellas: flores, cajas de bombones, etc.
- Muchas secretarias tienen la sensación de ser simplemente una voz al teléfono o una cara bonita detrás de una mesa por lo que, si las llamamos siempre por su nombre, conseguiremos que perciban una sensación de familiaridad con nosotros y que se sientan a gusto.
- Debemos tener en cuenta que una buena sonrisa desarma a cualquier interlocutor malencarado, por lo que debemos lucir nuestra mejor sonrisa cada vez que hablemos con ellas.
- Antes de nada, primero hay que venderles el producto a ellas puesto que si creen que éste es adecuado o interesante para su jefe, ¿cómo va éste a contradecirlas?
- Buscar su complicidad constatando el poder que ejercen en la empresa: *No nos engañemos, quien va a hacer posible que firmemos el contrato va a ser usted, que es la que puede conseguirnos una entrevista con el gerente.*
- Si vestimos bien nos será más fácil entrar en los despachos, puesto que las secretarias también se dejan llevar por las primeras impresiones y por la imagen a la hora de prejuzgar a las personas.

Nuestra vestimenta, peinado y barba no deben ser ni demasiado modernos ni demasiado clásicos, puesto que ello también contribuirá a que hagan juicios previos sobre nuestra persona.

Cuando nos presentemos ante un posible cliente tendremos que tener cuidado para no dar la mano con excesiva fuerza, lo que transmitiría una imagen de agresividad.

También intentaremos no acercarnos excesivamente a nuestro interlocutor, sobre todo si somos corpulentos, para evitar molestarlo o agobiarlo con nuestra presencia.

No debemos aceptar que nuestros interlocutores nos atiendan en una sala de espera o en el vestíbulo, por lo que solicitaremos pasar a la sala de juntas alegando que necesitamos una mesa para desplegar los papeles.

Nunca debemos perder nuestra dignidad. Vender a puerta fría no significa que tengamos que arrastrarnos pidiendo limosna.

Tampoco esperaremos más de veinte minutos a que nos reciban. Pasado este tiempo y con muy buenas maneras, le pediremos a la secretaria otro día y hora de visita puesto que, como hoy el gerente está muy ocupado, quizá no le vaya bien atendernos.

En la mayoría de las ocasiones esta táctica suele acelerar el proceso de recepción y apertura de las puertas del despacho ya que, mientras que hasta el momento la carga moral descansaba sobre nuestros hombros por haber irrumpido en la intimidad de la empresa, ahora es suya al habernos dado un plantón de veinte minutos.

Una vez hayamos superado todos los filtros y estemos manteniendo la reunión con nuestro cliente potencial, una táctica que nos ayudará a comunicarnos mejor con él será la de calibrar e igualar.

"Calibrar" significa observar de manera objetiva la manera y las formas que utiliza nuestro interlocutor al comunicarse con nosotros, ya sean verbales o no verbales.

"Igualar" significa adoptar los mismos patrones que hayamos observado en la calibración a la hora de comuni-

carnos con él, lo que posiblemente nos ayude a construir puentes de comunicación mucho más rápidos.

En la primera visita, al no tener confianza con el cliente, nos resultará psicológicamente más complicado solicitar información sobre sus necesidades. Por ello, hemos de tener siempre presente que esa dificultad es únicamente una barrera psicológica nuestra y que la mejor manera de obtener información sobre las necesidades del cliente es preguntando.

Tácticas y trucos para dominar a los clientes

Otra de las claves para que el vendedor pueda abrir todas las puertas será su habilidad en el trato con las diferentes tipologías de cliente. Se trata de un tema complejo puesto que existen muchas combinaciones en la forma de clasificar a los clientes en función de su personalidad y de su comportamiento durante la venta. En este apartado vamos a trabajar con una clasificación que contempla nueve perfiles diferentes: introvertido, extrovertido, falso experto, maleducado, discutidor, inseguro, decidido, equilibrado, desconfiado.

1. Introvertido

Definición: es una persona poco habladora, reservada y un poco taciturna.

Contesta con monosílabos o con frases muy escuetas, y se hace difícil tratar con él durante la fase de identificación de necesidades.

Cuando le hablamos parece que no nos entiende, debido a esto, la reacción más natural del vendedor es repetirle alguno de los argumentos de venta.

En realidad nos entiende perfectamente pero no reacciona a nuestros argumentos como esperamos puesto que es una persona reservada.

A medida que avanza la conversación se va volviendo más hablador, pero cuando más nos interesaba que hablara era al principio.

Trato: Si con las preguntas abiertas no obtenemos información, empezaremos a trabajar toda la fase de identificación de necesidades con preguntas cerradas, lo que nos obligará a ser muy empáticos con él.

2. Extrovertido

Definición: Es una persona de trato fácil, habladora, simpática, que cambia de tema con facilidad, le gusta improvisar y sorprender, y que evita conflictos y desea sentirse aceptada.

No tiene ningún inconveniente en hablar y facilitarnos información sobre sus necesidades y aclararnos lo que no son sus necesidades.

Por esto último, debemos tener precaución de que la conversación no se nos vaya de las manos y que sea el cliente quien acabe dominándola.

También se nos plantea el problema de que este cliente, extrovertido y cordial, nos acribille a preguntas sin darnos tiempo de responderlas.

Trato: A pesar de ser lo opuesto al cliente introvertido, el tratamiento es muy parecido.

En el caso de que detectemos que con preguntas abiertas la conversación se nos va de las manos, debemos utilizar preguntas cerradas.

Para interrumpir a este cliente tan hablador, la mejor forma es hacerlo con preguntas, directamente, sin pedir disculpas previas por la interrupción.

> *Si el cliente tiene ganas de hablar, que hable de lo que a nosotros nos interesa.*

Es muy frecuente que este tipo de cliente nos bombardee con preguntas, interrumpiendo nuestras argumentaciones. Es entonces cuando será preciso aplicar alguna o las dos técnicas siguientes:

- Debemos darle un orden a su lista de preguntas "aparcándolas". Cuando hayamos contestado la primera, iremos por la segunda.
- Cuando el cliente no nos deja acabar de responder una pregunta y nos interrumpe para hacernos otra, contestaremos a la nueva pregunta, recapitularemos brevemente lo que estábamos comentando al principio y proseguiremos.

Esto tiene el inconveniente de que si nuestro cliente nos bombardea constantemente con sus preguntas, perderemos el hilo de lo expuesto y nuestra conversación podrá llegar a parecer caótica.

Ejemplo:
Mientras el vendedor está argumentando sobre las características del producto, el cliente lo interrumpe con una pregunta.
Cliente: ¿Qué potencia tiene este motor?
Vendedor: Pues 105 CV, porque en un principio este modelo se fabricaba con...
Cliente: ¿Y qué diferencia hay de consumo con el superior?
Vendedor: Ahora se lo explico... este modelo en un principio se fabricaba con 135 CV pero después se creó el modelo que estamos viendo con 105 CV y el otro se subió de gama.
La diferencia en el consumo con el vehículo de 135 CV es de unos 4 litros a los 100 kilómetros.

3. Falso experto

Definición: Es el cliente que se cree un experto en el producto que va a comprar, a pesar de no serlo.

Es algo egocéntrico al momento de hablar sobre su experiencia en el uso del producto o sobre su conocimiento sobre éste. Tiene poca capacidad para admitir discusiones y rectificaciones sobre sus afirmaciones.

Trato: Evitar de todas las maneras posibles entrar en discusión con él, dado que posiblemente ganemos la discusión pero perdamos un cliente. Utilizaremos la "técnica del dar y quitar".

Ejemplo:
Un jefe de compras desea adquirir una partida de monitores. Durante la reunión está presente una administrativa de su departamento de compras.
Cliente: Necesito cinco monitores y prefiero llevarme la última tecnología en TFT.
El vendedor no quiere perder el presupuesto y sabe que los monitores TFT lo van a encarecer excesivamente. Además cree que para ordenadores que no van a estar expuestos de cara al público y que tampoco van destinados a directivos o jefes de departamento, el monitor ideal sería uno de tubo de 17". No obstante evitará contradecirlo, y menos delante de su jefe, por lo que el vendedor utilizará la técnica del "dar y quitar".
Vendedor: Tiene usted razón, la tecnología punta actual pasa por los monitores TFT. De todas maneras, usted que lleva mucho tiempo realizando compras de equipos informáticos, ya sabe que a los ordenadores que no van a estar cara al público o que no van a ser para directivos se les acostumbra instalar monitores de tubo de 17" que son más económicos y poseen una buena ventilación y definición. ¿No le parece?

4. Maleducado

Definición: Es una persona seca, cortante y déspota.

Trata al vendedor como a un inferior a su servicio y le habla dando órdenes y con aires de superioridad.

Se enfurece cuando no se accede a sus exigencias.

Posiblemente tenga un problema de falta de seguridad en sí mismo o una personalidad egocéntrica muy acentuada o, simplemente, sea un amargado.

Este cliente está acostumbrado a generar, en sus interlocutores, reacciones ante sus exabruptos: inseguridad, acobardamiento, desorientación, violencia.

Estas reacciones serán la base de nuestro trato.

Trato: En primer lugar debemos plantearnos si vamos a atender a este cliente o no.

La mayoría de los vendedores optan por un término medio, con lo que acaban enfadados y además pierden el cliente.

Si no vamos a atenderlo daremos por terminada la reunión, de la manera más educada posible, y abandonaremos sus instalaciones. En caso de que la reunión se realice en nuestras instalaciones, le rogaremos que las abandone.

En caso de querer atenderlo, afrontaremos la venta con una actitud muy profesional, sin personalizar en ningún momento y aplicando la técnica "del chubasquero".

Esta técnica consiste en no mostrar ninguna reacción a sus exabruptos y responder a las objeciones como si hubieran sido planteadas de forma educada y normal.

Al no obtener ninguna reacción de nuestra parte, nuestro interlocutor se sentirá desorientado e irá rebajando su tono y sus comentarios.

Si, por su perfil, queremos resaltar su dominio, podemos utilizar con él algún truco. Si el plazo habitual de entrega de un producto es de tres días, podemos decirle al cliente que el plazo está en cinco días pero, que por ser él, se lo podemos entregar en tres días.

Ejemplo:

Ejecutivo de cuentas: La campaña de publicidad que hemos diseñado le dará muy buenos resultados en sus ventas.

Cliente: ¡Seguro! Me lo dices para que firme el contrato. Todos los de las agencias son igual de embaucadores.

Ejecutivo de cuentas: (Sin dar muestras de estar alterado) Fíjese en los resultados del estudio previo que hemos realizado. No hay ninguna duda. Sus consumidores

se sentirán muy identificados con la campaña y eso se traducirá en mayores ventas para este producto.

Cliente: Que no me pase como con la otra agencia... ¡porque voy a su despacho y le prendo fuego!

Ejecutivo de cuentas: (Sin dar muestras de estar alterado) Debe usted tener el convencimiento de que hemos acertado tanto en el mensaje como en la línea de comunicación. No lo decimos nosotros, lo dicen sus propios consumidores en el estudio que hemos realizado.

5. *Discutidor*

Definición: Es una persona que se retroalimenta con las discusiones. Puede estar discutiendo durante más de una hora sin cansarse, mientras su interlocutor está psicológicamente acabado y físicamente fatigado. Su fortaleza será también el talón de Aquiles de este cliente.

Trato: Nunca debemos entrar en discusión con este cliente.

La mejor manera de tratarlo es con la técnica del "dar y quitar".

Evitaremos entrar en su juego y mantendremos nuestra postura sin variaciones, para evitar darle pie a la discusión.

Ejemplo:

Cliente: Es que cuando adquirimos la máquina su compañero nos dijo que nos la instalarían gratis.

Vendedor: Lamento mucho el malentendido, pero nosotros siempre cobramos las instalaciones en casa del cliente.

Cliente: Eso no puede ser. Cuando les compré el producto ustedes me dijeron que me lo traerían e instalarían. ¿Cómo puede ser que se hayan comprometido conmigo y ahora se desentiendan?

Vendedor: Siento mucho el malentendido, pero es que nosotros siempre cobramos las instalaciones en casa del cliente.

El vendedor sabe que el cliente está intentando conseguir la instalación gratuita a través de engaños. Si el

vendedor no cede en su argumentación, el cliente se sentirá desarmado puesto que no podrá entablar una discusión que agote a su interlocutor y que éste acabe accediendo.

No obstante, si el cliente insiste de manera obsesiva, el vendedor también puede realizar una venta negativa.

Vendedor: No puedo más que reiterarle mis disculpas ante este malentendido y ofrecerle la posibilidad, a pesar del perjuicio que para nosotros tiene el quedarnos con esta máquina en el almacén, de que usted anule su pedido.

6. Inseguro

Definición: Siente un gran temor a equivocarse, por lo que pospondrá su decisión de compra para sentirse seguro.

Busca compartir con alguien la responsabilidad de la decisión de compra y por eso suele ir acompañado de otra persona.

La problemática que plantea este cliente surge a la hora de cerrar la venta. No se atreve. Le cuesta tomar la decisión de compra, le cuesta decidir la marca y el modelo del producto, el color, o cualquier otro detalle.

Trato: Identificar claramente sus necesidades, ofrecerle el producto ideal, recomendárselo y forzar el cierre.

7. Decidido

Definición: Es una persona con las ideas muy claras y que sabe lo que quiere, a pesar de que muchas veces no sea lo que más le conviene.

No es maleducado pero sí un poco brusco, interrumpiendo al vendedor constantemente.

Trato: Aparcar las acometidas y dar orden a la venta.

Ejemplo:

El gerente de una empresa inmobiliaria quiere comprar una partida de cámaras digitales por lo que se dirige a un mayorista.

Cliente: Quisiera comprar 50 cámaras digitales muy económicas.

Vendedor: Muy bien, me podría decir...

Cliente: ¿Qué precio tienen?

Vendedor: Ahora mismo le daré el precio pero... ¿qué uso le van a dar a las cámaras?

Cliente: Son para mis peritos. ¿Qué precio tienen 50 cámaras digitales de gama baja?

Vendedor: No se preocupe que ahora mismo le doy el precio. ¿Qué clase de peritajes realizan en su empresa?

Si el cliente insistiera de nuevo, podríamos intentar hacerle ver el sentido de nuestras preguntas.

Cliente: Mire... es que tengo prisa. Haga el favor de darme el precio de 50 cámaras digitales. Las más baratas que tenga.

Vendedor: No era mi intención molestarlo con mis preguntas. Lo que pasa es que tenemos más de nueve modelos de cámaras digitales de gama baja y no me gustaría hacerle perder el tiempo enseñándoselos todos. Si por favor me indicara la utilidad exacta que van a tener yo podría reducir las posibilidades a tres de ellas como mucho.

8. Equilibrado

Definición: Es un cliente sin una problemática acentuada que se pueda encasillar en alguna de las facetas que acabamos de ver.

Trato: No requiere ningún trato especial que no sea la estricta aplicación de todo el proceso de la venta.

9. Desconfiado

Definición: Es una persona que proyecta hacia los demás su temor, por lo que se queja constantemente y siempre está receloso.

No es nada impresionable, por lo que no reaccionará ni con los mejores argumentos de venta.

Trato: Si insistimos excesivamente para vender un producto generaremos una mayor desconfianza en nuestro comprador.

¿Por qué este vendedor tiene tanto interés en venderme este producto?

¿No ve que me está presionando excesivamente y no me da tiempo a pensarlo?

Con este cliente hemos de aparentar que no tenemos ningún interés en venderle.

6

Cómo hablar y convencer a nuestros clientes

Cómo averiguar las necesidades de nuestros clientes

Un cliente puede comprar una motocicleta para trabajar como mensajero, con lo que satisfará una necesidad reflexiva funcional.

Otro cliente puede comprar la misma motocicleta para pasear, y cubrirá su necesidad de autosatisfacción.

Satisfacción personal
Imagen de prestigio
Influencia social
Acumulación
Seguridad
Reflexiva funcional o económica

Gráfico 8. Clasificación de las necesidades

Un cliente adquiere un reloj nuevo para causar una impresión elitista entre su entorno social, por lo que la necesidad que lo mueve a comprarlo es de "imagen de prestigio".

Otro cliente puede comprar el mismo reloj porque sus compañeros de deporte lo llevan, por lo que la necesidad que posee es la de "influencia social".

Para alcanzar un alto nivel de profesionalidad en la venta, debemos primero conocer a fondo el comportamiento psicológico del cliente así como las diferentes necesidades humanas.

Para ello vamos a analizar el gráfico 8 en el que aparece, de una forma muy comprensible, una clasificación de dichas necesidades. En él observamos seis niveles de necesidades, de los cuales tres corresponden a necesidades básicas, primarias o fisiológicas y el resto a necesidades psicosociales.

Reflexiva funcional o reflexiva económica

Este nivel incluye las necesidades primarias que una empresa o un sujeto necesita tener cubiertas como son el suministro de materias primas, la maquinaria para sus procesos productivos, la atención sanitaria más básica, etc.

Un ejemplo de esto lo constituyen aquellas empresas que compran un vehículo de gama baja con el único objeto de transportar material, sin importarles su imagen, su línea, o sus prestaciones.

Otro ejemplo serían aquellas empresas que compran un ordenador para realizar funciones administrativas en su almacén. En cambio, si hubieran escogido este ordenador por su diseño exterior y le hubieran instalado un monitor de plasma, con el objetivo de dar una imagen determinada ante los clientes, la necesidad por cubrir sería la de prestigio.

La satisfacción en este nivel se basa en la comparación y en el estudio objetivo de la necesidad del cliente con respecto a las opciones de solución que dispone en el mercado.

Seguridad

Todo ser humano se preocupa por asegurarse unas ciertas garantías de calidad de vida, ya que lo que pretende es evitar tener miedo a lo desconocido.

> *Todo comprador padece una cierta sensación de inseguridad al realizar una compra, puesto que teme equivocarse en su elección.*

Ya hemos visto con anterioridad que todo ese proceso psicológico de inseguridad, durante y posteriormente a la compra de un producto, se conoce con el nombre de "disonancia cognitiva" y su intensidad puede variar en función de una serie de factores:

- Las características de personalidad del comprador, es decir, si su forma de ser es insegura o no en sus decisiones, si ha tenido experiencias negativas anteriores en situaciones de compra parecidas, etc.
- Del grado de profesionalidad del comprador, esto es, de su formación y experiencia en su puesto de trabajo.
- De la claridad en el resultado del cálculo del retorno de la inversión.
- De la garantía de continuidad en el reabastecimiento del producto.
- Del tiempo de reposición del producto, puesto que no sentiremos la misma inseguridad ante la compra de un producto que podemos sustituir al cabo de un mes, que ante otro producto que repondremos al cabo de un año.
- De la ruptura o de los cambios que suponga en el día a día de la empresa y en sus procesos, la compra o instalación del nuevo producto.

Ante este proceso de disonancia cognitiva, el marketing, buen conocedor de la psicología, intenta satisfacer esta necesidad de seguridad en el comprador a través de algunas acciones, como por ejemplo:

- Formar a fondo a todo el personal de la empresa para la mejor utilización del producto.
- Realizar un estudio previo que garantice que no se producirán alteraciones en los procesos de la empresa como consecuencia de la instalación del nuevo producto.
- Entregar un estudio técnico independiente acerca de la composición del producto y sus aplicaciones.

Hay que tener siempre en cuenta que, en el momento posterior a la adquisición del producto, la conciencia del comprador exigirá a su razón la aprobación del acto de la compra y que, por eso, debemos acompañar y arropar a nuestro cliente, así comprobará que no lo hemos abandonado después de haber conseguido nuestro objetivo de ventas.

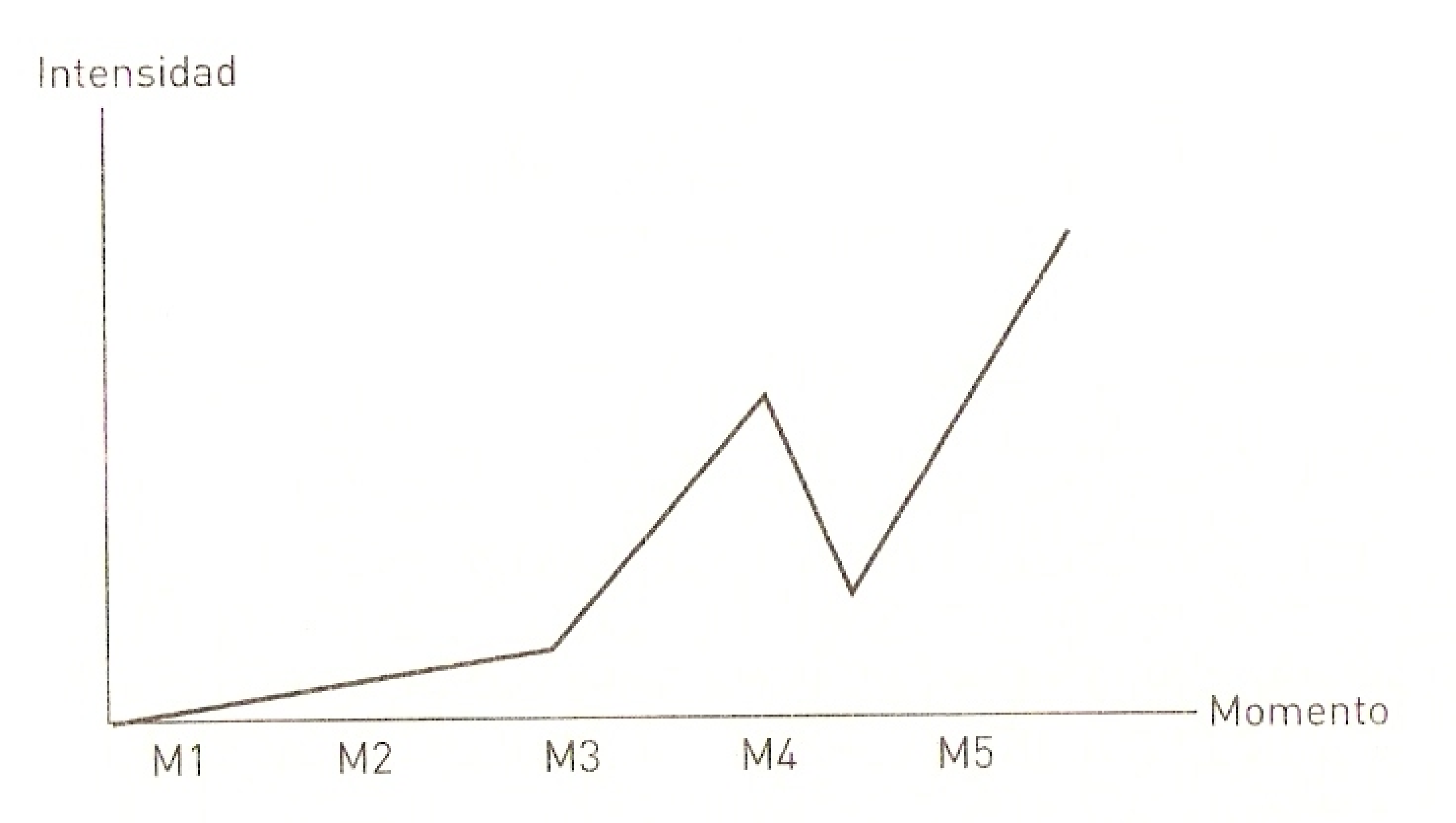
Esto lo conseguiremos visitándolo en el momento posterior a la entrega de nuestros pedidos, mandando a alguno de nuestros técnicos para apoyar sus procesos.

El cliente se planteará:

- ¿He buscado y comparado lo suficiente antes de decidirme por este producto?
- ¿Realmente este producto nos satisfará tal y como me ha explicado el vendedor?
- ¿Y si, en vez de comprar este producto, hubiera invertido en renovar los ordenadores de producción?
- ¿Realmente he hecho una buena compra?
- ¿Y si no es exactamente lo que necesitamos?

Por lo que acabamos de observar, la pregunta clave es: ¿cuándo hemos de actuar para contrarrestar la disonancia cognitiva?

Para poder responder a esta pregunta, observaremos en el gráfico 9 la evolución de la inseguridad del comprador en función de la fase de venta en la que esté inmerso.



Momento 1: En el que la necesidad latente pasa a ser sentida por el cliente.
Momento 2: Inicio de la búsqueda externa de la solución al problema.
Momento 3: Inicio del proceso de compra en varios proveedores.
Momento 4: Toma de la decisión de compra.
Momento 5: Momento posterior a la adquisición del producto.

Gráfico 9. Intensidad de la disonancia cognitiva durante el proceso de la compra

Tal y como nos muestra el gráfico 9, existen dos momentos críticos durante el proceso de la compra:

Uno (4) se produce cuando el cliente debe decidir la adquisición del producto. Esta inseguridad es la causa por la que el cliente, en términos generales, puede posponer su decisión de compra a no ser que el vendedor le haga un cierre.

La única forma de minimizar la inseguridad del cliente en este momento es haber hecho una buena fase de identificación de necesidades y una buena argumentación personalizada.

El otro momento crítico (5) se produce cuando el cliente, una vez que se enfría y vuelve a su rutina diaria, tiene que justificar su decisión de compra ante sí mismo, sus compañeros y sus superiores.

> *El comprador buscará siempre una justificación de su decisión de compra, ya sea ante sí mismo o ante su entorno.*

La forma más eficaz para infundir seguridad a nuestro cliente en el acto posterior a la compra es comprobar si se ha satisfecho su necesidad tal y como comentábamos con anterioridad: visitándolo, llamándolo por teléfono, enviándole una carta, introduciendo una carta en el embalaje del producto, etc.

La publicidad en general también minimiza la disonancia cognitiva puesto que cuando un cliente ve un anuncio por televisión o en una revista especializada referente al producto que ha comprado, se reafirma en su decisión de compra.

Acumulación

Cuando a un niño pequeño le muestran dos monedas para que escoja, una grande con poco valor y una pequeña con mucho valor, seguramente elegirá la grande. ¿Por qué?

Recordemos el refrán:

"Caballo grande, ande o no ande".

¿Por qué?

En general, cuando vemos una promoción de "si compra diez cajas le regalamos una", aunque no tengamos la necesidad de utilizar tanto producto, la aprovechamos.

¿Por qué?

Cuando entramos en una tienda y nos ponen en un cajón central un montón de camisas revueltas, nos dan ganas de comprar una.

¿Por qué?

Cuando entramos en un supermercado y observamos todos los estantes llenos y abundantes, sentimos deseos de comprar y de comprar más.

¿Por qué?

En realidad el ser humano tiene una necesidad de acumular productos y/o de adquirir más productos, tanto cuantitativamente como cualitativamente, de los que necesita a priori.

Si disponemos de una sala de ventas, la mejor forma para que el vendedor pueda explotar esta necesidad será disponer de una exposición abundante (no sobrecargada) de productos, lo cual estimulará a sus clientes a comprar más.

Para despertar esta necesidad durante la visita a un cliente utilizaremos unos buenos catálogos, ofreceremos muestras de productos, implantaremos depósitos de producto, u otras maneras para demostrar la abundancia de productos.

Influencia social

Además del aspecto fisiológico, el ser humano también está constituido por una vertiente social, por lo que necesita sentirse aceptado por el grupo que lo rodea.

Así que procurará adquirir aquellos productos que utilizan sus competidores más inmediatos y procurará que los productos que adquiera sean también aceptados por su entorno profesional y por sus compañeros de trabajo:

- La cámara fotográfica digital que hemos visto a un perito de nuestra competencia.
- La PDA con conexión a Internet que tiene el vendedor que nos acaba de visitar.
- La nueva flota de vehículos de nuestro competidor.

Por todo esto el vendedor, en la fase de identificación de necesidades, deberá reconocer cuál es el estilo de vida que los directivos imprimen a la empresa, para, posteriormente, ofrecerles el producto que esté más en consonancia con él y así evitar su rechazo.

Imagen de prestigio

El prestigio es sinónimo de reconocimiento social, dominio, triunfo, fama, poder, etc.

> *Cuando una empresa compra Mercedes-Benz como vehículo para sus directivos, busca algo más que facilitarles los desplazamientos.*

Determinados productos han de venderse al cliente con unos argumentos más elitistas que lo inciten a creer que al poseerlo su empresa o él serán más admirados, se les conceptuará como triunfadores y se les distinguirá de los competidores, lo que le satisfará su necesidad de estatus, a pesar de que él no sepa que la tiene.

Satisfacción personal

La necesidad de autorrealización se da cuando el cliente o comprador proyecta sobre la compra del producto sus posibilidades de desarrollo personal y de carácter.

Las decisiones de compra de un gerente pueden verse afectadas por su pasión respecto a un tema en concreto, como por ejemplo la informática. En este caso, la venta del producto se realiza muchas veces atendiendo a la necesidad que el cliente siente de realizarse teniendo dicha tecnología, lo que le dará una sensación de autosatisfacción.

Muchos vendedores tienen auténticos problemas para obtener información de sus clientes. Tal y como hemos comentado con anterioridad, se trata más de una barrera psicológica del vendedor que de un problema del cliente a la hora de facilitar la información.

> *Para obtener información de nuestros clientes, el sistema más fácil y rápido es... preguntar.*

No obstante, una vez superada esta barrera psicológica, existen un montón de tácticas comerciales para obtener mucha información y de calidad.

Empecemos por preguntarnos cuál de estos tres elementos de la comunicación es el más importante desde el punto de vista de un vendedor:

- Saber hablar.
- Saber estar.
- Saber escuchar.

Todos somos conscientes de que "saber hablar" es algo fácil a priori. Otra cosa será el contenido de lo que digamos y la forma en que lo hagamos.

"Saber estar" también es relativamente fácil: ir bien vestido, mantener una postura digna, demostrar interés, etc.

> *Lo que realmente es difícil de llevar a cabo, y en lo que radica la importancia de la comunicación, es el "saber escuchar".*

Ejemplo:
Pongámonos en el lugar de Josep Maria Gual, médico de medicina general, que se encuentra en su consulta privada atendiendo a sus pacientes.
Debido a los cambios de temperatura en el último mes y medio, se ha producido una cierta epidemia vírica que produce dolores articulares, fiebre y descomposición.
Durante esta semana, Josep Maria Gual ya ha visitado a 49 pacientes con los síntomas del cuadro vírico. Hoy

jueves se presenta en su consulta, como cada día, y atiende a su primer paciente.

Josep Maria Gual: ¿Qué le sucede?
Paciente: Pues verá doctor, me encuentro fatal. Ayer estuve con fiebre y descomposición y...
Josep Maria Gual: Bueno, pues tómese una pastilla de ibuprofeno cada ocho horas y siga una dieta astringente.
Paciente: Es que además me duele todo el cuerpo y...
Josep Maria Gual: No se preocupe que en unos días ya estará bien.
Paciente: Verá doctor, es que además me duele la garganta y esta noche...
Josep Maria Gual: No se preocupe que el ibuprofeno lo aliviará. Si no está mejor dentro de cuatro días vuelva a verme.

Veamos ahora la reacción que la visita ha producido en cada uno de ellos:

Para Josep Maria Gual éste es su paciente número 50 con los mismos síntomas, por lo que ya sabe exactamente lo que dicho paciente le va a contar y por eso avanza sus respuestas para terminar antes.

Para el paciente éste es el primer médico que lo atiende, además, desconoce la situación del resto de la población, por lo que dichos síntomas le parecen especiales y personales. Son "sus síntomas".

El paciente número 50 esperaba poder explicarle a su médico lo mal que se había encontrado y contaba con recibir a cambio una explicación a sus síntomas y del tratamiento por realizar.

Esta situación se repite diariamente en cientos de comercios detallistas: el vendedor sabe exactamente lo que el cliente le va a preguntar, por lo que no puede reprimir la respuesta, no dejando hablar al cliente.

Al igual que en el caso del paciente, un cliente que viene a nuestro comercio también posee un problema "único,

irrepetible y especial" que quiere explicarnos, para que le busquemos una solución.

Saber escuchar

En realidad, por término medio escuchamos menos de una tercera parte de lo que oímos.

Todos los vendedores, tengan o no la cualidad de saber escuchar, deberán seguir todas y cada una de las siguientes consideraciones:

No interrumpir a nuestro cliente cuando hable

Tenemos que esperar a que nuestro cliente termine de hablar. Debemos mentalizarnos de que:

a) Nuestro cliente siente la necesidad de ser escuchado.
b) Interrumpiendo a nuestro cliente podemos perder una información valiosa para nuestra argumentación y cierre.

No hacer juicios previos antes de atender al cliente

Muchos vendedores condicionan de forma inconsciente el trato con el cliente a partir de juicios de valor realizados acerca de:

- El aspecto del cliente.
- La expresión de su cara.
- El lenguaje no verbal.
- La forma de dar la mano o de saludar.

> *Hay que ser estrictamente profesionales en cuanto a la clasificación que haremos del cliente y no condicionar todo un proceso de venta por la forma de saludar o de dar la mano del cliente.*

Empezaremos a clasificar a nuestro cliente en la fase de identificación de necesidades a partir de las preguntas abiertas que realizaremos.

Atender a lo que nos dicen y a cómo nos lo dicen

Leer entre líneas es una aptitud necesaria en un buen vendedor.

La entonación, el timbre, el énfasis, nos indicarán el grado de necesidad del producto, la fidelidad a una marca, la posibilidad de un cierre inminente, entrar a fondo o aparcar una objeción, etc.

Comprobar lo que entendemos

El proceso de comunicación entre dos personas que no se conocen es muy complejo.

Por esto se hace necesario comprobar la información que recibimos de nuestro cliente.

> *Debemos recapitular brevemente cuando el proceso de la venta haya sido muy denso y/o desordenado, con el objetivo de comprobar que lo que hemos entendido es lo que el cliente realmente nos ha querido transmitir.*

Durante el proceso de la venta, nunca supondremos nada. Hemos de verificar lo que entendamos.

Muchas suposiciones, fruto de la precipitación, nos pueden llevar a errores importantes en la fase de identificación y a un cierre posterior fallido.

Preguntar lo que no entendamos

¿Por qué nos da reparo preguntar algo que no entendemos? ¿Acaso tenemos miedo de violentar a nuestro interlocutor? ¿Pensamos que eso pondría de manifiesto nuestra ignorancia?

De nuevo nos encontramos con un problema que surge habitualmente en los procesos de comunicación y que tiene una muy fácil solución.

No tengamos reparo en aclarar aquellos conceptos que no comprendemos para poder orientar mucho más eficazmente la venta.

Ponerse en el lugar de nuestro cliente para poder entender sus problemas, actitudes y reacciones

Con esto, acabamos de definir el término "empatía".

Es un factor importante tanto en las ventas como en las negociaciones: ¿Qué piensa nuestro oponente? ¿Cómo reaccionará si le planteo esta oferta? ¿Cómo responderá si le hago ahora el cierre?

> *Pero no sólo debemos referirnos a los aspectos estratégicos de la venta puesto que la empatía también nos permite "humanizar" más a nuestros clientes.*

El día a día, la rutina, la repetición terminan por reducir a nuestros clientes a la condición de meros compradores, deshumanizándolos.

Un ejercicio que hay que realizar es el de "ponernos en los zapatos" de nuestros clientes y comprender sus problemas, inseguridades y miedos. Esto nos ayudará a mejorar como vendedores, pero también como personas, brindando a nuestros clientes un trato más cordial.

Saber hablar

Un buen vendedor deberá tener presente:

1. En general hablar lo justo y en especial durante la fase de identificación de necesidades.

Muchos vendedores le quitan protagonismo al comprador en la fase de identificación de necesidades, precisamente el momento en el que nos interesa que nuestro cliente hable más.
No debemos caer nunca en la sobreargumentación, puesto que ello causará desconfianza en nuestros clientes y será un impedimento más a la hora de cerrar la venta.
La sobreargumentación es:

- Repetir los argumentos una y otra vez.
- Hablar mucho y deprisa, interrumpiendo a nuestro cliente.
- Hacer notar nuestro interés desmesurado por querer vender.
- No tratar adecuadamente las objeciones de nuestros clientes hablando constantemente, con lo que conseguimos hacer olvidar a nuestro cliente sus dudas.

2. Saber cuándo tiene que hablar y lo que debe decir.
¿Por qué antes hemos mencionado que el vendedor debe hablar lo justo en la fase de identificación?
Muy sencillo, porque en dicha fase es el cliente quien tiene que explicarnos su problema para que nosotros podamos identificar la marca y el modelo de producto más adecuado para satisfacerlo.
Hablar lo justo significa, en esta fase, utilizar preguntas abiertas, cerradas y de comprobación.
En general, procuraremos hablar lo necesario y ceñirnos a la venta en la medida de lo posible, evitando hacer comentarios personales, sexistas, de religión, de fútbol, etc.

3. No solamente controlar lo que dice sino cómo lo dice.
Tengamos en cuenta una teoría básica de la comunicación:

- Una cosa es lo que pensamos decir.
- Otra cosa diferente puede ser lo que decimos.
- Otra cosa es cómo transmitimos lo que decimos.
- Otra cosa será lo que el cliente percibe.
- Por último, es otra cosa lo que el cliente entiende.

Teniendo en cuenta la gran distorsión que puede existir en un proceso de comunicación, utilizaremos preguntas de comprobación o recapitulaciones breves que nos permitan verificar lo transmitido y entendido, así como lo percibido y lo comunicado.
Veamos a continuación todos y cada uno de los tipos de preguntas que nos permitirán potenciar nuestra capacidad comunicativa: preguntas abiertas, preguntas cerradas, preguntas de elección forzosa, preguntas espejo, técnica del silencio, preguntas de difamación, preguntas influenciadas y preguntas de colaboración.

Preguntas abiertas

Son preguntas que facilitan las explicaciones largas puesto que dan la oportunidad al cliente de desarrollar su problema o su opinión.

Ejemplo:
¿Qué uso tendrá la cámara fotográfica?
¿Qué función le va a dar a esta ropa de trabajo?

Ventajas: Cuando no conocemos al cliente, estas preguntas nos permiten romper el hielo y nos dan tiempo para valorarlo y, así, poder clasificarlo, puesto que con respuestas largas hacemos aflorar las motivaciones, carácter, sentimientos, etc.

En todos los casos, permiten al cliente desarrollar más y mejor su explicación.

Inconvenientes: Cuando se trata de un cliente extrovertido corremos el peligro de que se alargue excesivamente en sus explicaciones y tengamos que cortarlo.

Otro de los riesgos, en caso de que el cliente alargue su explicación, es que en un momento determinado, puede cambiar el sentido de la conversación saliéndose del punto al que lo habíamos llevado.

Debemos procurar no cometer ninguna indiscreción con las preguntas que hagamos, a pesar de que esto no es sólo específico para las preguntas abiertas.

Preguntas cerradas

Son preguntas que no dan pie a explicaciones largas, por lo que se utilizan para matizar informaciones u opiniones.

Ejemplo:

¿Son ustedes distribuidores exclusivos?

¿Lo quiere para antes del martes?

¿Vendrá a buscarlo?

Ventajas: Con este tipo de preguntas obligamos al cliente a dar una respuesta, lo que nos será muy útil para aquellos clientes introvertidos que no dan información.

El "sí" del cliente le compromete moralmente, pero corremos el riesgo de obtener un "no" cuando esperábamos un "sí".

Por eso no utilizaremos este tipo de preguntas para realizar un cierre:

Vendedor: Entonces, ¿le hago el pedido?

Cliente: No.

> *Con las preguntas cerradas podremos matizar todo tipo de información, sin que por ello detengamos o cambiemos el sentido de la conversación.*

Inconvenientes: Nos proporcionan poca información, por lo que sólo las utilizaremos para matizar y ampliar datos conseguidos con las preguntas abiertas o con otras preguntas cerradas, si se trata de un cliente introvertido.

Si nos excedemos en su utilización podemos dar la sensación de que estamos haciendo un interrogatorio a pesar de que será más una sensación propia que del cliente.

Preguntas de elección forzosa

Son preguntas que llevan incluidas las respuestas.

Ejemplo:

¿Se lo llevamos a la empresa o lo vendrán a recoger?

¿Lo pagará mediante transferencia o con cheque?

Ventajas: Este tipo de preguntas nos permite llevar al cliente a la situación deseada por nosotros, a pesar de que éste tenga la sensación de que es él mismo quien escoge y decide.

En caso de que el cliente no acepte ninguna de las opciones propuestas, no se cierra el diálogo ni se termina la venta.

Por eso utilizaremos estas preguntas para plantear los cierres:

Vendedor: ¿Se lo llevamos a la empresa o lo vendrán a recoger?

Cliente: Prefiero pensarlo un poco más.

Vendedor: Muy bien. Entonces le doy mi tarjeta y le ruego que me llame si tiene cualquier duda al respecto.

Inconvenientes: Si no formulamos correctamente las preguntas de elección forzosa, podemos parecer bruscos con el cliente.

Preguntas espejo

Más que preguntas, son la repetición de palabras clave pronunciadas por el cliente, con el objetivo de que siga hablando.

Ventajas: Permiten que el cliente continúe con su explicación sin que le hayamos hecho ninguna pregunta.

Este tipo de preguntas son muy útiles en los siguientes casos:

a) Cuando necesitemos tiempo para pensar. Si un cliente nos plantea una objeción y no tenemos clara la

respuesta, estas preguntas nos permiten ganar tiempo y poder estudiar mejor las intenciones del cliente.

b) Si no acabamos de entender lo que el cliente nos quiere transmitir.

En muchas ocasiones, cuando un cliente nos plantea una objeción o una queja, las preguntas espejo nos permiten que sea el propio cliente quien encuentre la respuesta.

Ejemplo:
Cliente: No sé si voy a tener suficiente potencia eléctrica para instalar esta máquina.
Vendedor: Vaya ¿realmente no va a tener suficiente potencia?
Cliente: Hombre... podría cambiar alguno de los magnetotérmicos e igual me aguantaría.

Inconvenientes: Si las utilizamos en exceso, puede parecer que rehuimos contestar.

Si abusamos de ellas, el cliente puede llegar a enfadarse.

Técnica del silencio

Se trata de aguardar a que nuestro interlocutor termine de hablar para hacer una breve pausa, con una actitud expectante. En la mayoría de los casos nuestro interlocutor continuará hablando.

Ventajas: Fuerza a nuestro cliente a seguir su discurso sin haberle preguntado. Esto nos permite conseguir más información en general o ampliar algún punto en concreto.

Funciona muy bien combinándola con otro tipo de preguntas.

Inconvenientes: Es una técnica difícil de aplicar, puesto que en la pausa que hagamos debemos parecer realmente expectantes. En caso contrario resultaremos bruscos.

Si el cliente mantiene el silencio podemos crear una situación tensa, por lo que rápidamente hemos de reaccionar y hacer una pregunta o continuar con la conversación.

Nunca debemos aplicar esta técnica con un cliente con el que tengamos una relación fría o distante, puesto que entonces podría parecer que nos estamos enfrentando a él.

Preguntas de difamación

Se trata de atribuir al cliente opiniones que no tiene con el objetivo de que reaccione como a nosotros nos interesa.

Ejemplo:
Vendedor: ¿Pero a usted no le importa tener que ampliar el servidor de aquí a un año, verdad?
Cliente: ¡Claro que me importa!
Vendedor: Pues entonces llévese un servidor con un RACK de discos duros puesto que...

Ventajas: Provocan una reacción hasta en los clientes más introvertidos.

Hacen reaccionar al cliente en el sentido que a nosotros nos interesa.

Inconvenientes: El cliente puede reaccionar bruscamente al sentirse difamado, puesto que él no ha expresado dicha opinión.

Preguntas de interés

Consiste en realizar una pregunta orientada hacia un beneficio claro que el producto representa para el cliente, con el objetivo de despertar su interés por él.

Ejemplo:
Vendedor: ¿Quiere ahorrar dinero en la factura de la luz?
Cliente: ¡Claro que sí!
Vendedor: Pues tengo en oferta unos focos ahorradores que, como usted ya sabe, son de bajo consumo y...

Ventajas: Nos sirven para centrar el tema tratado. Tienen un alto poder de influencia sobre el cliente.

Preguntas de colaboración

Se trata de darle la vuelta a una objeción o a una queja para que sea el propio cliente quien la resuelva.

Ventajas: Al igual que con las preguntas espejo, las preguntas de colaboración también nos permiten solucionar objeciones o quejas de forma efectiva.

Con este sistema el cliente se siente más participativo, puesto que colabora en la solución de su problema o duda.

Ejemplo:

Cliente: Todos los técnicos tributarios prometen mucho a la hora de ofrecerme sus servicios pero aun así, cada año me toca pagar un montón de dinero en impuestos.

Vendedor: ¿Y qué cree usted que podríamos hacer para solucionar este problema?

Cliente: Si pudiéramos reunirnos una vez al trimestre para planificar el ejercicio fiscal, posiblemente pagaría menos.

Vendedor: ¡Pues entonces no hay ningún problema! Ahora le tomo nota de los días y las horas en los que nos reuniremos. Ya verá cómo planificaremos a la perfección su próximo impuesto.

Inconvenientes: El cliente puede responder de forma brusca al darse cuenta de que el vendedor no resuelve su problema o queja.

Saber estar

Cuando hablamos de la forma en que debemos estar y comportarnos ante un cliente, forzosamente tenemos que hacer referencia a:

- Los aspectos formales.
- La comunicación no verbal.
- La empatía.
- La naturalidad.

Dentro de los aspectos formales se incluye la forma de vestir.

La vestimenta estará en consonancia con la imagen que pretendemos dar de nuestra empresa y de los productos que vendemos.

También se incluyen en este apartado los folletos, catálogos, tarjetas de visita, etc.

Un aspecto importantísimo dentro del saber estar es la forma de abordar a nuestros clientes cuando nos encontramos con ellos. De ella dependerá en gran medida el éxito de la venta posterior, puesto que los predispondremos positiva o negativamente.

A pesar de ser crucial para una buena venta, se trata de algo muy sencillo de realizar.

Sólo debemos seguir las siguientes consideraciones:

1. Cuando un cliente entra en nuestra empresa, él tiene que ser nuestro único centro de atención.
   Dejaremos lo que estemos haciendo y nunca interrumpiremos la entrevista con él para atender el teléfono.
2. Nos dirigiremos al cliente, que estará en la sala de espera y no aguardaremos a que sea el cliente quien venga hacia nosotros.
3. Debemos saludar primero al cliente, mirándolo a los ojos y con una sonrisa.
   Nunca pretenderemos que sea el cliente quien salude primero.
4. A la hora de empezar la entrevista nunca utilizaremos preguntas del tipo: ¿Qué le traigo? Eso significa dar por sentado que nuestro cliente nos va a comprar, y la venta hay que ganársela a pulso.

Ejemplo:

Antoni es vendedor de levaduras, azúcar y grasas para el sector pastelero.

Como cada lunes, llega al despacho de Manuel, gerente de las pastelerías Ideal, que se encuentra hoy de mal humor.

Antoni lo saluda y le suelta un: "¡Qué! ¿Cuánto ponemos hoy?".
A Manuel le sorprende desagradablemente la desfachatez de Antoni, por lo que le responde: "¡Pues hoy no ponemos nada! ¡Y la semana que viene ya veremos!".

La comunicación no verbal incluye los aspectos que acompañan a la comunicación verbal:

- Lenguaje gestual con la cara.
- Lenguaje gestual con las manos.
- Lenguaje gestual con el cuerpo.

Y que influye decisivamente sobre la información verbal pudiendo:

- Darle mayor o menor credibilidad.
- Ponerle mayor o menor énfasis.
- Darle mayor o menor seguridad.
- Darle mayor o menor profesionalidad.

Es muy importante para un vendedor estudiar todos estos aspectos para poder ser consciente de ellos y poder mejorar su forma de transmitir las argumentaciones y, sobre todo, las contraobjeciones a sus clientes.

La mejor forma de hacerlo es filmarse durante un teatro de ventas para después analizar los videos y observar las carencias y los aspectos por mejorar.

Para crear una atmósfera de familiaridad con el cliente, es conveniente preguntarle su nombre de pila y utilizarlo, de forma moderada, para ponerle mayor énfasis en las frases que a nosotros nos interesen remarcar.

Vendedor: Sr. Antonio, no insista en que le enseñe más modelos de furgoneta porque ésta es la que se ajusta mejor a sus necesidades. Venga, vamos a realizar la petición y la semana que viene ya podrá empezar a trabajar con ella.

Por otro lado, la empatía es la capacidad del vendedor de ponerse en el lugar de su cliente.

Como podemos deducir, es un aspecto importantísimo en el proceso de la venta puesto que una perfecta sincronización entre ambas partes en referencia al grado de necesidad sobre un producto, puede ofrecernos las máximas garantías de venta.

El vendedor deberá expresar su frustración cuando no pueda solucionar las necesidades de su cliente y ofrecerle, como mínimo, un compromiso.

Podemos finalizar una reunión con un cliente sin solucionar su problema, pero nunca sin un compromiso de solución.

Muchas objeciones planteadas por los clientes son desmerecidas por los vendedores, los cuales no les dan ninguna importancia, e incluso se ríen en privado de ellas.

> *Un incidente sin importancia para el vendedor puede ser un grave problema para un cliente y por eso el vendedor debe ser empático y ponerse en su lugar para llegar a entenderlo realmente y transmitir solidaridad a la hora de solucionarlo.*

Ejemplo:
Joan tiene un pequeño negocio de jardinería y acaba de recibir con entusiasmo en su taller un nuevo cortacésped.
A pesar de haberse gastado 1090 euros está absolutamente convencido de su decisión puesto que es una máquina con un motor de gasolina muy fiable que incorpora un pequeño motor de tracción, ya no tendrá que empujar más su antigua máquina cuando corte el césped de sus clientes.
Una vez desempacado el cortacésped y leídas las instrucciones, Joan intenta ponerlo en marcha infructuosamente.

Una y otra vez lo intenta sin éxito y cuando por fin decide llamar al distribuidor al que se lo ha comprado, se da cuenta de que son más de las 20.30 horas por lo que dicho establecimiento ya ha cerrado.

Joan empieza a preocuparse:

—¿Se habrá equivocado al haber comprado un cortacésped tan caro?

—¿Se habrá equivocado al elegir esa marca?

—¿Y si cuando vaya mañana al almacén del distribuidor no le pueden solucionar el problema de forma satisfactoria?

—¿Y si el distribuidor no se quiere hacer cargo del problema? Realmente se trata de una máquina muy cara.

Cuando Joan se levanta por la mañana, después de haber dormido mal, se dirige a la tienda y le expone a Marc, el distribuidor, su problema.

Marc se ríe y, quitándole importancia al tema, le dice que seguramente se trata de la bujía:

—Es muy frecuente que la bujía se afloje un poco debido al traqueteo del transporte. Sólo debe apretarla con la llave que viene dentro de la caja.

Cuando Joan se va de la tienda, Marc hace un comentario jocoso sobre "su problema" con uno de sus empleados.

Marc no ha sido empático con el problema de Joan y no es consciente de lo mal que lo ha pasado el cliente por culpa de la dichosa bujía.

La naturalidad es otra de las cualidades difíciles de adquirir por parte del vendedor y que inspiran seguridad y confianza en el cliente.

Los elementos que influyen sobre el vendedor para que llegue a ser natural en las entrevistas de venta son:

- Su seguridad en el dominio del producto, fruto de su especialización.
- Su seguridad en sí mismo.

- Su seguridad en la entrevista de ventas, fruto del dominio de las tácticas de venta.
- Su carácter y su forma de ser.
- Su grado de necesidad sobre la venta.

No hay nada peor que presionar a un vendedor con unos objetivos excesivos, puesto que esa necesidad por vender se transmitirá al cliente.

Cómo trabajar con la información obtenida

Una fuente importantísima de información sobre nuestros clientes es el equipo de ventas.

> *Pocas empresas optimizan este filón, puesto que no poseen suficiente capacidad para tratar dicha información, o porque no son conscientes de su utilidad.*

Tendremos que aprovechar al máximo la información facilitada por nuestros clientes durante el proceso de la venta.

Durante las reuniones del equipo de ventas debemos recoger información sobre los movimientos de la competencia, la información obtenida de los detallistas, las tendencias de compra y los hábitos de los consumidores, los problemas con nuestros productos, etc.

Además será preciso confeccionar un formulario con toda la información que nuestros vendedores deben recopilar y entregar periódicamente:

- Sector industrial.
- Número total de empleados de la empresa, o destinados a producción, comerciales, etc.
- m^2 construidos.
- Ubicación geográfica.

- Actividad exportadora o importadora.
- Volumen de facturación.
- Capital nacional o extranjero.
- Centralización administrativa.
- Estructura de la toma de decisiones para la compra de nuestros productos.
- Perfil de las personas que intervienen en la toma de decisiones para la compra de nuestros productos.
- Información personal sobre los decisores de compra (hábitos, preferencias, costumbres, familia, etc.)
- Formación y experiencia de los directivos respecto al producto.
- Cómo realizan sus promociones.
- Volumen de producción.
- Equipamiento industrial.
- Equipamiento técnico.
- Grado de cualificación del personal de producción.
- Historial de compras.

La mayor parte de esta información nos es facilitada habitualmente por nuestros clientes sin tener que preguntarles, lo que pasa es que normalmente la desaprovechamos y la consideramos banal, eso es un error.

Toda esta información nos será muy útil para fidelizar a nuestros clientes.

Ejemplo:

Desde hace un año, Marc trabaja como camarero en el restaurante Castell Arnau de Sabadell, bajo la dirección del restaurador Carles Camps.

Cuando se incorporó a la plantilla de este restaurante, se sorprendió enormemente al conocer su sistema de trabajo, el cual se basaba en la explotación de una detallada base de datos de sus clientes.

Como todos los días, Marc sale hasta la recepción para recibir a los clientes que se le asignan. Previamente, el recepcionista le ha facilitado una ficha con los datos necesarios para realizar su trabajo en condiciones.

Marc: Hola señor Del Fresno, buenas tardes.

Xavier del Fresno se sorprende de que el camarero se dirija a él por su nombre pero, lejos de molestarle, se siente halagado puesto que va acompañado de dos amigos.

Una vez en la mesa, Marc les pasa la carta y espera para tomar nota, habiendo visto en la ficha que Xavier del Fresno es un gran *gourmet*.

Xavier del Fresno: De segundo póngame un filete de ternera al café de París.

Marc: Como siempre, la carne en término medio ¿verdad?

Xavier del Fresno no cabe en sí de gozo.

Xavier del Fresno: Por supuesto.

Marc: ¿Quiere que le ponga como acompañamiento unas setas de roble? Me acaban de llegar y sé que le gustan mucho.

En realidad, a Xavier del Fresno ya no hace falta que le traigan la comida. Está hinchado de gozo por el trato que el camarero le está dando. ¡Y delante de sus amigos!

Como hemos podido observar, toda la información obtenida de primera mano por nuestro personal de ventas, una vez tratada y convertida en información útil, se convertirá en nuestra principal herramienta para la toma de decisiones y para la fidelización de nuestros clientes.

Veamos a continuación un ejemplo de cómo se realiza una fase correcta de identificación de necesidades tomando como supuesto a una jefa de compras que se entrevista con el vendedor de una empresa distribuidora de material de fotografía para adquirir una partida de cámaras digitales.

El proceder general de los vendedores es el de poner delante del cliente unas cuantas cámaras digitales de marcas y modelos diferentes y empezar a bombardearle con explicaciones de características y ventajas con lo que, al cabo de cinco minutos, la jefa de compras estará totalmente desbordada de información y con ganas de irse a su casa.

Veamos en cambio cómo nuestro vendedor realiza una magnífica fase de identificación de necesidades, dando una

imagen de profesionalidad y ofreciendo un claro valor agregado:

Vendedor: Bien, señora Anna Ribas, ¿en qué la puedo ayudar?
Clienta: Estoy interesada en comprar 25 cámaras digitales.
Vendedor: Por favor acompáñeme.
El vendedor acompaña a la clienta a la sección de fotografía digital.
Vendedor: ¿Qué uso le van a dar a las cámaras digitales?
Clienta: Son para el trabajo.
Vendedor: ¿Para el trabajo?
Observemos que el vendedor acaba de realizar una pregunta espejo.
Clienta: Sí, para nuestros peritos.
Como la clienta ha facilitado una información escueta, el vendedor deberá utilizar preguntas cerradas para ampliarla.
Vendedor: ¿Y realizan los peritajes en interiores o en exteriores?
Esta pregunta va dirigida a conocer el grado de sensibilidad de la cámara.
Clienta: Más en interiores.
Vendedor: ¿Es necesario un alto grado de detalle?
Clienta: Pues la verdad es que sí.
Vendedor: Cuando hacen fotografías en exteriores ¿deben tomar grandes planos o por el contrario deben obtener detalles?
Clienta: Detalles.
Con estas dos preguntas el vendedor pretende conocer el tipo de zoom y los píxeles de la cámara que le ofrecerá.
Vendedor: ¿Cuántas fotografías diarias toma uno de sus peritos?
Clienta: Unas 85 fotografías.
A través de esta pregunta, el vendedor tiene claro que las cámaras que necesita la clienta tendrán que disponer de una tarjeta de memoria adicional.

Vendedor: ¿Disponen de ordenador para descargar las fotos que hacen?
Clienta: Sí, el del trabajo.
Vendedor: ¿Qué ordenadores son?
Clienta: Pues no lo sé...
Vendedor: ¿Cuánto tiempo hace que los compraron?
Clienta: Un año.
El vendedor se acaba de asegurar de que los ordenadores de la clienta disponen de conexión USB para conectar la cámara y unos requerimientos mínimos para que ésta funcione correctamente.
Vendedor: ¿De qué impresora dispone?
Clienta: No sé la marca, pero con ella se imprimen fotografías y planos.
Ahora el vendedor se ha asegurado de que su clienta pueda sacarle provecho a la capacidad de definición de la cámara.
Vendedor: ¿Imprimirán ustedes las fotografías en su despacho?
Clienta: Esa es la idea.
Vendedor: ¿Deberán realizar ampliaciones con detalle?
Clienta: Sí.
Vendedor: ¿A qué tamaño las van a ampliar?
Clienta: Más o menos a un DIN A4.
Nuevamente el vendedor se asegura sobre el tipo de zoom y los píxeles de la cámara que deberá ofrecerle.
Vendedor: ¿Por último, con qué cámaras trabajan actualmente?
Clienta: Con Nikon.
Ahora el vendedor ya sabe qué marca y modelo de cámara va a ofrecerle a su clienta, puesto que es la que él se compraría si tuviera dichas necesidades.
Vendedor: Tengo la cámara ideal para usted (y sacándola de la vitrina la pone en manos de su cliente), es ésta...

Dado que es improbable que a la clienta la hayan atendido en otro sitio de una manera tan profesional, segura-

mente decidirá comprar el producto a este vendedor y en esta empresa distribuidora.

¡Esto es valor agregado!

Recordemos siempre que durante la fase de identificación de necesidades es preciso comprobar que entendemos correctamente la información que vamos recopilando y debemos preguntar lo que no entendamos.

Observemos que en ningún momento el vendedor le ha preguntado a su cliente:

1. ¿Cuánto pensaba gastarse en la cámara?

La respuesta es obvia: ¡Poco!

Puesto que no vendemos por expectativas de precio sino por necesidades reales, una vez identificadas, le ofreceremos a nuestro cliente el producto ideal para satisfacerlas.

Es en ese momento cuando el cliente nos puede plantear una objeción de precio y cuando nosotros le haremos ver que la inversión vale la pena puesto que es el producto que más satisfacción le va a dar.

Si el cliente persistiera en la objeción de precio, entonces deberíamos darle posibilidades de financiación.

En caso de que el cliente rechazara la financiación, entonces habría llegado el momento de presentarle un producto de precio inferior, asegurándonos de que también podrá satisfacer sus necesidades, en mayor o menor medida.

Si el producto de precio inferior no fuera a satisfacer las necesidades del cliente, entonces el vendedor debería optar por no realizar la venta.

Siempre es preferible perder una venta y ganar un cliente, a realizar una venta que sabemos que lo va a dejar descontento, puesto que el cliente no nos llamará más.

2. ¿Tiene alguna idea sobre la cámara que quiere?

Es muy dudoso que el cliente conozca tan a fondo el

producto como para poder realizar una identificación clara de sus necesidades y un análisis de los productos y características existentes en el mercado.

El lector puede pensar que es fácil dar valor agregado con un producto de complejidad técnica, como es una cámara digital.

Para demostrar que el valor agregado puede darse con cualquier producto, veamos ahora otro ejemplo con un cliente que entra a comprar unas plantillas de carbono activo en una tienda de reparación de calzado:

Vendedor: Hola, buenos días, ¿en qué puedo atenderle?

Cliente: Deme unas plantillas de carbono activo.

Vendedor: ¿Son para usted?

Cliente: Sí.

Vendedor: ¿Para qué tipo de calzado son?

Cliente: Para unos zapatos de piel.

Vendedor: ¿Son zapatos cerrados o tipo mocasín?

Cliente: Cerrados.

Vendedor: ¿Los zapatos le van holgados, estrechos o se adaptan a su medida?

Cliente: De largo bien, pero son un poco anchos.

Vendedor: Entonces le voy a dar unas plantillas de carbono activo que son un poco más gruesas de lo normal y así conseguiremos ajustarle el zapato a su medida.

Observemos cómo con un producto en apariencia sencillo podemos ofrecer un alto valor agregado.

El principal problema al que se enfrentan los vendedores en esta fase es la sensación de molestar al cliente con tantas preguntas.

Todos los estudios de mercado realizados en este sentido indican que los clientes están hartos de recibir a vendedores que les despachan en vez de venderles.

Se trata más de una barrera psicológica del vendedor que de un problema planteado realmente por el cliente.

Esta sensación que tiene el vendedor es totalmente psicológica y debe superarla pensando que está ofreciendo un

alto valor agregado al cliente y, consecuentemente, fidelizándolo.

Si algún cliente se sintiera molesto por las preguntas, basta con decirle que nuestro único interés es conocer sus necesidades para poder ofrecerle el producto que más se adecue a éstas sin que por ello tenga que gastarse más dinero en su compra.

Cuando visitemos por segunda vez a un cliente, debemos hacer una breve recapitulación de las necesidades que detectamos en su visita anterior, así como de las conclusiones, si las hubo, antes de retomar la venta.

A quién dirigir nuestros argumentos de venta

Cuando concertamos por primera vez una visita a una empresa, solemos dirigirnos al responsable de compras o al departamento que, en principio, acostumbra a administrar nuestros productos.

Durante la primera visita o con posterioridad a ésta podemos encontrarnos:

1. Diferentes interlocutores que intervienen puntualmente en los distintos momentos del proceso.
2. Diferentes interlocutores que intervienen conjuntamente durante todo el proceso.
3. Un único interlocutor para todo el proceso.
4. Alguno de los interlocutores puede ser un asesor externo a la empresa.

Por otro lado, para cada interlocutor podemos encontrarnos con:

a) Que tenga o no un papel determinado en el proceso o que simplemente asista como invitado a las reuniones.
b) Que tenga o no poder de decisión y en qué grado.
c) Que su poder de decisión se limite a una sola parte del proceso, es decir, que el vendedor deba ir superando diferentes etapas secuenciales.

En definitiva, tendremos que identificar el papel que representa cada uno de nuestros interlocutores en el proceso de venta y, sobre todo, conocer cuál va a ser el procedimiento que la empresa va a seguir para aprobar el proyecto.

¿Y cómo se averigua todo esto?

La respuesta es sencilla pero con un trasfondo complejo: Siendo muy observadores y preguntando directamente a nuestros interlocutores.

No saber identificar el papel que representa cada uno de nuestros interlocutores puede representar el fracaso de la venta.

Entonces, ¿qué debemos observar?

- Quiénes tienen mayor experiencia.
- Quiénes ostentan los cargos de mayor jerarquía.
- Quiénes expresan opiniones más contundentes y quiénes las meditan más.
- Quiénes son los líderes de opinión a los que escuchan los interlocutores de mayor rango.
- Quiénes son los responsables del presupuesto.
- Quiénes son los responsables del departamento que adquiere el producto.
- Quiénes dudan y quiénes tienen opiniones desfavorables sobre nuestra empresa y/o producto.
- Etc.

¿Y cómo debemos preguntar?

Como ya hemos visto en anteriores capítulos, a pesar de tratarse de temas muy complejos, las mejores preguntas son las más sencillas y directas.

1. El vendedor debe presentarse y explicar cuál es su papel y responsabilidad dentro de su empresa.
2. El vendedor tiene que aprovechar o recapitular en voz alta las presentaciones de sus interlocutores haciendo las preguntas pertinentes para conocer sus funciones y responsabilidad dentro de la empresa.

Este punto es complejo puesto que el vendedor deberá utilizar toda su empatía, simpatía, sentido del humor y tacto para que no parezca un interrogatorio. Dada su importancia, en el capítulo anterior hemos desarrollado muy a fondo los tipos de preguntas, cómo utilizarlas y en qué momento.

3. El vendedor debe explicar cómo acostumbran a enfocar sus clientes los procesos de decisión para la compra de sus productos e intentará cotejarlos con los de sus interlocutores para descubrir cuáles van a ser los que ellos adopten.

Volviendo al papel que sus interlocutores pueden adoptar durante el proceso de venta, al igual que en una obra de teatro, los papeles por repartir son los siguientes: iniciador, decisor y/o prescriptor, influenciador, comprador, administrador del bien, usuario directo y usuario indirecto.

El iniciador es la primera persona con la que hemos contactado o que ha contactado con nosotros y que posteriormente puede desaparecer de escena o convertirse en un interlocutor válido, asumiendo alguno de los otros papeles.

Es una pieza clave puesto que nos dará la información inicial sobre quiénes son los interlocutores válidos así como el proceso de decisión de compra de la empresa.

Será muy importante que intentemos fidelizarlo lo antes posible puesto que así podremos disponer de un aliado dentro de la organización. Darle un trato deferente por encima del debido a su jerarquía en la empresa, así como darle más importancia a su persona de la que realmente tiene, nos puede ayudar mucho a conseguirlo.

El decisor es la persona o personas que en última instancia tomarán la decisión de compra, mezclando intereses y preferencias personales con las necesidades emanadas directamente por la empresa.

Por esto es muy importante identificar, no solamente las necesidades de la empresa, sino también las motivaciones personales que mueven a los decisores a tomarla.

El decisor deberá ser nuestro centro de atención (sin dejar de lado jamás a los demás interlocutores) y con él debemos utilizar toda nuestra artillería, tener el trato más deferente, así como entrar a tratar a fondo sus objeciones.

El prescriptor será la persona que, sin ser el decisor, terminará la compra del producto, ya sea por ascendencia personal o profesional.

El trato que le daremos será idéntico al del decisor, es más, tendremos que incrementar su ego y darle muestras de que sabemos la importancia de su opinión en todo el proceso.

> *El papel deseado por todo vendedor es el del prescriptor.*

Si el vendedor ha conseguido transmitir seguridad, profesionalidad y credibilidad a sus clientes, podrá prescribir la compra de sus productos como valor agregado.

Debemos estar muy atentos a la hora de identificar a la persona que representa este papel puesto que podemos centrar nuestros esfuerzos en convencer al decisor pero, si el prescriptor no lo tiene claro, finalizada la reunión hablará con él y tirará por la borda todo nuestro trabajo.

El influenciador es la persona que aporta algún tipo de consejo e influye sobre el decisor.

Los interlocutores que intervienen durante todo el proceso de la venta son influenciadores puesto que en mayor o menor medida, inciden sobre la opinión del decisor, algunas veces de forma constructiva y otras de forma destructiva.

A medida que el influenciador tiene menos poder en la decisión de compra, acostumbra a frivolizar el proceso introduciendo apreciaciones personales en sus opiniones, pues sabe que finalmente la responsabilidad de la decisión de compra no será suya.

Si el vendedor deja de lado a un influenciador, no lo fideliza, no atiende sus inquietudes o se enfrenta a él, puede

hacerle sentirse discriminado y la venta puede perderse por la influencia negativa que dicha persona pueda ejercer con posterioridad sobre el decisor.

> *Debemos fidelizar al influenciador y atender sus inquietudes con la misma dedicación que prestamos al decisor.*

En todos los casos el vendedor es un influenciador y, a medida que incrementamos el grado de complejidad del producto, su papel adquiere mayor peso por la dependencia técnica que la empresa tiene de sus consejos y asesoramiento.

Si a ese hecho le añadiéramos que el vendedor ha sabido transmitir seguridad y profesionalidad a sus interlocutores, entonces nos estaríamos acercando más a la figura del prescriptor.

El comprador es la persona que ejecuta el acto físico de la compra y puede ser la misma persona que el decisor, administrador del bien o usuario o ser simplemente un mero tramitador. Los casos más habituales de tramitadores son los administrativos de compras o el personal auxiliar del departamento al que va dirigido el producto.

Sería una pérdida de tiempo para el vendedor intentar incidir sobre el comprador para motivar en él mayores deseos de compra o para canalizar su compra hacia otros productos, puesto que no tiene poder de decisión.

Durante la fase de venta, los argumentos que debemos utilizar con tal interlocutor son todos aquellos aspectos formales relacionados directamente con la compra, formas de pago y financiación, ROI (retorno de la inversión), relación calidad precio en comparación con otros competidores, etc.

El administrador del bien será la persona que suministre nuestros productos a los departamentos o personas usuarias siguiendo unos criterios internos de logística y aprovisionamiento. Los casos más habituales son los de directores de compras, de logística y los jefes de almacén.

Durante la fase de venta, los argumentos que tenemos que utilizar con este interlocutor son todos aquellos aspectos del producto y de nuestro servicio que llevan a mejorar sus procesos logísticos, de aprovisionamiento interno y de reaprovisionamiento por nuestra parte. Los sistemas B2B son un punto fuerte muy importante a la hora de utilizarlos como argumento por las grandes ventajas que representan para el administrador del bien.

El usuario directo es la persona o departamento al cual va dirigido el producto, es decir, las personas que lo van a consumir, y su estudio es de vital importancia para el vendedor puesto que de sus necesidades dependerá la argumentación personalizada que haga durante el proceso de la venta.

Los argumentos que debemos utilizar con este interlocutor son todos aquellos aspectos relacionados con el uso, la durabilidad, ergonomía, organolepsia, servicio de asistencia técnica, servicio posventa, formación inicial sobre el uso del producto, formación de reciclaje sobre el uso del producto, etc.

El usuario indirecto es uno o varios departamentos que pueden intervenir en el consumo del producto sin ser sus destinatarios directos. Un ejemplo: un departamento llamado de servicios (logística interna, informática, RRHH) adquiere un producto para satisfacer la demanda de los demás departamentos.

Los usuarios indirectos deben interesarnos a la hora de identificar correctamente las necesidades por satisfacer con nuestros productos.

En toda venta debemos plantearnos quiénes son cada una de las personas y/o departamentos que intervienen en la compra de nuestro producto para que podamos dirigir nuestros argumentos personalizados hacia cada una de ellas, utilizando un lenguaje adecuado y diferente, incrementando así nuestra efectividad.

¿Qué vendedor no se ha encontrado con un decisor acompañado de un influenciador el cual asume el papel de "falso experto"?

Definitivamente, todos.

Cuando detectamos que uno de los interlocutores está más receptivo que otro, hemos de utilizarlo para que se alíe con nosotros y nos ayude a vender. Eso lo haremos dirigiendo a él preguntas cuyas respuestas sabemos que reforzarán en los demás interlocutores en la decisión de compra de nuestros productos.

¿Cuáles son las reacciones habituales de un vendedor ante la presencia del interlocutor "falso experto" o de un influenciador que se le opone frontalmente?:

- La del comprador invisible: se trata de ignorarlo, con lo que el interlocutor se sentirá humillado y se pondrá más en nuestra contra.
- Llevarle la contraria cuando realiza una afirmación que no es cierta, con lo que también se sentirá humillado y se pondrá más en nuestra contra.
- Intentar humillarlo, con lo que, evidentemente, también se pondrá más en nuestra contra.

¿Entonces, cuál es la mejor forma de tratarlo?

Utilizando la técnica de "dar y quitar".

Dicha técnica es muy sencilla pero muy efectiva y consiste en:

Opción A: darle la razón al interlocutor negativo para luego quitársela.

Opción B: darle la razón al interlocutor negativo para, acto seguido, aparcar la objeción.

Y en todos los casos hacer participar al interlocutor y pedirle su opinión.

Veamos ahora algunos ejemplos:

Ejemplo A:

Un decisor y un influenciador se encuentran entrevistándose con un vendedor de maquinaria moderna.

Una vez iniciada la fase de argumentación el influenciador le pregunta al vendedor cuál es el xip de control numérico que va montado en la máquina:

Vendedor: Un PI.

Amigo: ¿Vaya y no tienes máquinas con xip de control numérico DM?

Vendedor: Pues no, sólo montamos PI.

Amigo: Es que el xip DM es mejor que el PI.

Vendedor: Efectivamente el DM es un buen xip y tengo algunos clientes que lo tienen y están contentos con él, pero tú que conoces a fondo la maquinaria de este sector, sabes que PI es también un buen xip y que tu empresa estará contenta con él.

Ejemplo B:

Un decisor y un influenciador se están entrevistando con un vendedor de maquinaria para pastelería, hostelería y restauración para comprar un frigorífico industrial.

En un momento dado el decisor se interesa por un frigorífico de gama alta "gama alta C".

Mientras el vendedor argumenta las ventajas de dicho producto, el influenciador lanza una objeción que hace que la alarma interna del vendedor se encienda.

Influenciador: No vale la pena gastarse tanto dinero en un frigorífico de gama alta. En realidad, sólo estás pagando la marca.

El vendedor sabe cuál es el problema.

El influenciador nunca ha tenido en su empresa un frigorífico de gama alta por lo que desconoce el valor agregado que un fabricante de primera marca puede aportarle con una máquina de este segmento.

Rápidamente el vendedor aplica la técnica del "dar y quitar" e intenta aparcar la objeción:

Vendedor: ¿Qué frigoríficos tiene usted actualmente en su empresa?

Influenciador: Dos Gamamedia XT.

Vendedor: (Le dará la razón para, posteriormente, aparcar la objeción) Pues le felicito por su elección, ha com-

prado usted dos frigoríficos con una buena relación calidad precio. Déjenme que les comente las características de este frigorífico Gamalta C y si quieren después puedo enseñarles otras marcas.

¿Qué hacer en caso de que el influenciador se empeñe en un no?

Influenciador: Es que me fastidia tener que pagar más, simplemente por la marca.

El vendedor deberá aplicar una vez más la técnica del "dar y quitar" e intentar nuevamente aparcar la objeción y ganar tiempo para poder presentar las ventajas del producto.

Vendedor: Tiene razón en lo que dice, hay marcas que te cobran más de lo que realmente vale el producto, pero creo que eso no sucede con esta marca. Déjenme que les enseñe este frigorífico y lo verán enseguida.

¿Qué hacer si el influenciador continúa insistiendo en el no?

Pues ya no lo intentaremos más y recurriremos al criterio del decisor.

Influenciador: No nos haga perder el tiempo, enséñenos uno de la marca Gamamedia.

Vendedor dirigiéndose al decisor: Bien. ¿Quiere de todas formas que le enseñe primero el Gamalta C para que así tenga una referencia o prefiere ver directamente un Gamamedia?

Entonces esperaremos la respuesta del decisor la cual puede generar dos situaciones:

a) El decisor quiere ver el frigorífico de gama alta, con lo que el influenciador deberá acatar su decisión sin que hayamos generado ninguna tensión entre él y nosotros.

b) El decisor quiere ver el frigorífico de gama media, con lo que no nos complicaremos la vida e intentaremos cerrar una venta con un frigorífico de dicha gama.

Cómo hablar y convencer a nuestros clientes

En primer lugar debemos clasificar los argumentos en dos grandes grupos para su posterior estudio:

Argumentación general

La argumentación general incluiría todos aquellos aspectos relevantes relacionados con el producto, el fabricante y el SAT, y que son comunes a todos los perfiles y necesidades de los clientes.

A modo de ejemplo podríamos citar las siguientes:

- Grado de especialización del fabricante del producto.
- Especialización de la empresa que presta el SAT.
- Posición en el mercado del fabricante del producto.
- Garantías ofrecidas por el fabricante y/o por el distribuidor.
- Servicio posventa ofrecido por el fabricante y/o por el distribuidor.
- Sistema y método de instalación en el domicilio del cliente.
- Años de experiencia del fabricante y/o del distribuidor.

Argumentación personalizada

Tal y como hemos visto en el apartado anterior, son las características del producto traducidas en utilidades personalizadas y adaptadas al uso y a las necesidades del cliente.

Cada argumentación personalizada será diferente a pesar de que, en términos generales, podríamos llegar a agrupar necesidades con unas mismas argumentaciones.

Si fuéramos distribuidores de informática podríamos agrupar a nuestros clientes potenciales en los siguientes segmentos como:

- Segmento A: podría estar formado por diseñadores, arquitectos, delineantes y dibujantes.

- Segmento B: lo compondrían por detallistas.
- Segmento C: estaría integrado por oficinas no técnicas.
- Segmento D: podría incluir a los profesionales liberales.

Como norma general, durante el proceso de la argumentación tendremos en cuenta:

- No utilizar frases malsonantes.
- No hablar de política, sexo o fútbol.
- No hablar de nosotros mismos ni de nuestros problemas puesto que en una venta, es el cliente quien debe y quiere expresarnos los suyos.
- Evitar connotaciones negativas: no referirnos a un producto como "barato" sino como "más económico", puesto que, en general, se asocia lo caro con la calidad y por contraposición, lo barato con lo que es de poca calidad.
- No hablar mal de la competencia. Debemos centrar nuestros argumentos en las ventajas de nuestros productos y servicios, que en realidad es lo que nos hará vender.
- Nunca tenemos que inventarnos una respuesta o una información, es mejor decirle claramente al cliente que no lo sabemos y comprometernos a informarnos y a darle una pronta respuesta.
- No por hablar más y más deprisa venderemos más, sino que confundiremos a nuestro cliente.
- Nunca debemos preguntarle al cliente si conoce a alguien o alguna cosa, puesto que si no lo conoce se molestará.
- Nunca utilizaremos adjetivos exagerados en nuestras afirmaciones sobre el producto, puesto que nuestro cliente puede sobredimensionarlos todavía más con lo que, posteriormente, la utilidad del producto quedará muy mermada.

Recuerdo un anuncio de televisión emitido en Francia sobre una bebida isotónica muy conocida: Gatorade.
En dicho anuncio un ciclista, en una etapa oficial, mientras pedaleaba tomaba la mencionada bebida mientras era adelantado por todos sus rivales e incluso por una viejecita y un niño en bicicleta.
El corredor ya no podía más y cada vez se le hacía más difícil pedalear, mientras continúa tomando la bebida isotónica.
Finalmente, una voz en *off* lee el mensaje del anuncio: "Gatorade no hace milagros, pero quita la sed".

Además hay adjetivos que pueden resultar exagerados y, por consiguiente, difíciles de creer. Debemos evitar frases que contengan palabras como:

- Súper.
- Inmejorable.
- Insuperable.
- Fantástico.
- Impresionante.

> *Siempre es más fácil caer en la exageración que ser comedidos en nuestras afirmaciones.*

Debemos esforzarnos por resultar objetivos con las afirmaciones sobre nuestro producto ya que dar la sensación de excesivo interés por su venta nos puede hacer perder dicha venta.

No cerrarnos las puertas con la venta de un modelo para poder vender otro.

Ejemplo:
Vendedor: Es por todo esto que le recomiendo este producto.

Cliente: Es que vale mucho dinero... ¿Y aquél de allí, que es más barato?
Vendedor: No. Ese no le sirve.
Finalmente el cliente no ha comprado el producto que le aconsejaba el vendedor ya que escapaba a sus posibilidades económicas, pero tampoco ha comprado el otro debido a que el vendedor le ha dicho que no le servía.
Desarrollar buenas argumentaciones no es sinónimo de desarrollar largas argumentaciones.

El hecho de que un cliente nos pida muchos datos técnicos sobre el producto nos puede hacer perder el tiempo. Lo mejor es dirigir la conversación hacia aquéllas ventajas comerciales que el producto le dará al cliente, argumentadas en función de las necesidades que hemos identificado.

Debemos ser breves pero contundentes con nuestras argumentaciones, sin esconder los puntos débiles de nuestro producto.

Ocultar dichos puntos no evitará que nuestro cliente sea consciente de ellos o incluso que ya los haya comparado o los vaya a comparar con otros productos de la competencia.

Siempre será preferible que seamos nosotros quienes los presentemos a nuestro cliente y los dimensionemos correctamente, antes que él los sobredimensione.

Ejemplo 1:
Toshiba ha realizado una campaña de publicidad gráfica con el siguiente mensaje:
"El aire acondicionado más caro del mundo.
Aun así, cuesta menos de lo que vale".

Ejemplo 2:
Vendedor: Ya sé que esta Centralita cuesta algo más que las de la competencia, pero se lleva usted cinco años de garantía, lo cual le cubre toda la vida útil del aparato. ¿Realmente no vale la pena pagar algo más por él?

No podemos pretender tener un producto perfecto, pero sí es seguro que podemos minimizar sus puntos débiles resaltando sus puntos fuertes.

Ante objeciones dirigidas hacia los puntos débiles de nuestro producto, nuestra actitud deberá ir encaminada a restarles importancia, contrarrestándolas a la vez con la argumentación de puntos fuertes.

Este tipo de objeciones se denominan "irrefutables" y más adelante las estudiaremos a fondo.

Por el contrario para vender un producto que destaca por su buena calidad en la elaboración, nos servirá de gran ayuda disponer de fotografías de la fábrica y del proceso de fabricación, argumentar que hace poco hemos estado en la planta de producción y que es de las más avanzadas, etc.

No le digamos a un cliente que unos guantes de protección son muy resistentes ¡Dejemos que los pruebe!

Debemos reforzar siempre las afirmaciones con hechos.

Si somos vendedores de productos tangibles, hacerlo será muy fácil. Otra cosa será que vendamos seguros de vida, lo que complica mucho más el proceso de la venta.

Cuando enfoquemos las ventajas de un producto debemos hacerlo siempre desde el punto de vista del beneficio, que es en lo que se basa la "técnica de la venta agregada".

Ejemplo de mal argumento:
Vendedor: Esta lavadora industrial tiene un sistema de centrifugado que no arruga la ropa, por lo que usted podrá reducir el tiempo que invierten sus planchadoras.

Ejemplo de buen argumento:
Vendedor: Con esta lavadora usted ahorrará dinero puesto que reducirá el tiempo que invierten sus plan-

chadoras, ya que dispone de un sistema de centrifugado que no arruga la ropa.

Ejemplo de mal argumento:
Vendedor: Estos focos dan una luz de 320 W pero sólo consumen 125W, lo que le permitirá ahorrar en electricidad.

Ejemplo de un buen argumento:
Vendedor: Con estos focos usted pagará menos en su factura de la energía, puesto que al ser bajo consumo dan una luz de 320W y sólo consumen 125W.

Tengamos siempre en cuenta que los datos técnicos son las características del producto las cuales explicadas a un cliente, aun tratándose de un profesional, le aportan poca información comercial.

En realidad el cliente no busca características técnicas sino lo que puede hacer con ellas, y por eso, una característica técnica nunca podrá ser un argumento de ventas.

Siempre debemos traducir los datos técnicos en utilidades reales y personalizadas para el cliente.

Por esto los ejemplos son muy útiles a la hora de interesar a un cliente por el producto, por lo que argumentaremos de forma personalizada y daremos ejemplos de otros clientes que, con las mismas necesidades, lo han comprado.

Cuando le decimos a un cliente que puede ahorrar dinero en su factura de la energía, podemos ilustrárselo con un ejemplo sobre otro cliente que, al haber instalado en su fábrica focos de bajo consumo, ha ahorrado un 25 por ciento en su factura de dicho servicio.

Los ejemplos siempre atraen al comprador, el cual busca referencias útiles que le den confianza en la compra del producto.

Ejemplo:
Anna es gerente de un despacho de arquitectos en el que, además de confeccionar proyectos de obras y construcciones, realizan diseños de interiorismo. En dicha empresa trabajan 10 arquitectos, 15 arquitectos técnicos y 7 diseñadores, además del personal administrativo y auxiliar.
Hace ya algunos años que compró los monitores que actualmente utilizan y ya empiezan a fallarle. Con el objetivo de adquirir una partida de nuevos monitores, se entrevista con el vendedor de una importante distribuidora de productos informáticos.
Al llegar a la empresa distribuidora se encuentra con una amplia exposición de monitores por lo que, al no tener muchos conocimientos de informática, Anna le explica al vendedor cuál es la actividad diaria en su despacho y le pide consejo sobre los monitores más adecuados a sus necesidades.

Veamos en primer lugar un ejemplo de una argumentación técnica:

Vendedor: Yo le aconsejaría este monitor Hacker Pack de tubo en lugar de plasma, con pantalla plana, refresco de 100 mghz, 150 puntos por pulgada y un gran espectro de colores.
Anna escucha la explicación del vendedor y se hunde en la desesperación: ¡Cómo voy a comprar 32 monitores si no entiendo nada de lo que me está explicando!

A continuación veremos otro ejemplo con una argumentación correcta, es decir, la traducción de los datos técnicos en utilidades personalizadas para el cliente:

Vendedor: Yo le aconsejaría este monitor Hacker Pack de tubo, puesto que la pantalla plana les dará una mayor área de visión y de trabajo, con lo que deberán recurrir menos a las barras de desplazamiento a la hora de dibu-

jar planos. Esto se traduce en menos tiempo de trabajo para cada proyecto.

También recogerá menos reflejos del entorno por lo que fatigará menos la vista de su personal y podrán trabajar durante más tiempo continuado.

Además, con la pantalla plana, se pongan como se pongan delante del monitor, no verán distorsiones en la imagen que están diseñando.

El tubo dará una mayor definición en las imágenes que diseñen, así, cuando dibujen una línea diagonal en la pantalla, la verán realmente recta y no sesgada como sucede en los demás monitores.

Además, cuando dibujen un interior podrán percibir la textura de un mármol o la rugosidad de un suelo, lo que les facilitará mucho la venta del proyecto cuando estén delante de un cliente.

Esta pantalla también les dará una mayor profundidad, es decir, cuando dibujen un comedor y sitúen varios objetos a diferentes distancias los percibirán como si estuvieran realmente dentro de la estancia. Esto también les servirá para que sus clientes perciban las presentaciones de una forma más real.

Con este monitor podrán trabajar durante más tiempo que ahora pero fatigándose menos la vista, porque el número de veces que una imagen se repone en pantalla es muy superior al resto de los monitores. Esto mejorará el rendimiento de su personal.

Por último, decirle que ahorrarán bastante dinero con los cartuchos de las impresoras puesto que, no solamente van a trabajar con muchos más colores y texturas, sino que cuando hagan una impresión de un diseño coincidirán los colores impresos con los que aparecen en la pantalla, por lo que ya no van a tener que repetir varias veces una misma impresión.

Con este ejemplo podemos ver claramente la diferencia entre una argumentación personalizada y la exposición de unos datos técnicos.

Lo primero forma parte del valor agregado, lo segundo es simplemente tomar nota de un pedido.

Tenemos que intentar trasladar al cliente a la situación de beneficio por él deseada, describiendo con el máximo de detalles posible el disfrute que le darán las utilidades del producto.

Cuanto más consigamos involucrar a nuestro cliente dentro de las ventajas del producto, mayores ventas conseguiremos.

En definitiva, se tratará de hacer ver al cliente su situación actual sin el producto para después trasladarle a una situación en la que disfrute con las ventajas de éste. Se trata de que el cliente perciba el antes y el después de su vida o de su actividad con el producto.

¿Y qué pasa cuando a mitad de una argumentación nos interrumpe otro vendedor para hacernos una consulta, nos aborda otro cliente o suena el teléfono?

Ya hemos visto en anteriores capítulos la importancia de centrarnos en nuestro cliente pero además, en la fase de argumentación, debemos tener en cuenta lo siguiente:

1. Nunca interrumpiremos una entrevista con un cliente para atender una llamada de teléfono. El cliente que está ante nosotros es nuestro centro de atención.
2. Si es muy frecuente que el teléfono no pare de sonar, instalaremos un contestador automático con un mensaje del tipo:

"En este momento estamos atendiendo a nuestros clientes. Por favor, vuelva a intentarlo un poco más tarde o pase por nuestras oficinas donde lo atenderemos muy gustosamente".

"En este momento todos nuestros vendedores están ocupados. Por favor, deje su nombre, número de teléfono y

motivo de la llamada y nos contactaremos con usted lo antes posible".

Si no hemos tenido más remedio que interrumpir la entrevista con nuestro cliente, cuando volvamos recapitularemos diciendo: "¿Dónde nos habíamos quedado?". Y, acto seguido, haremos un breve resumen de las conclusiones o de la exposición que se había realizado con anterioridad, antes de volver a retomar la venta.

Cómo conseguir mayores ventas

Inspirada en los principios de la teoría AINDAS, esta técnica es de una gran efectividad para realizar ventas agregadas a un producto principal solicitado por el cliente.

Imaginemos que un vendedor de una empresa mayorista de suministros eléctricos ha visitado a uno de sus clientes, una empresa industrial, y que está tomando nota de un pedido de cable eléctrico, alternadores y regletas.

El vendedor, al observar que la iluminación de la fábrica y de los almacenes es la tradicional, ve la oportunidad de venderle a su cliente unos focos de bajo consumo, por lo que realiza un intento:

> *Tengo unos focos de bajo consumo en oferta que dan luz de 1000 W y sólo consumen 250 W y además tienen tres años de garantía.*

El error más habitual al tratar de vender de forma agregada un producto es empezar argumentándolo, con lo que nuestro cliente se da cuenta de que queremos venderle algo y se pone a la defensiva.

Para vender los focos de bajo consumo utilizaremos la técnica de la venta agregada:

1. Identificaremos cuál es el producto que se puede vender de forma agregada al producto solicitado por el cliente (producto principal).
   En este caso se trata de focos de bajo consumo.
2. Determinaremos cuál es el beneficio claro que el uso de dicho producto agregado representará para el cliente.
   En un principio podríamos pensar que se trata de gastar menos energía, pero en realidad no es ése el beneficio puesto que la consecuencia de gastar menos es ahorrar dinero en la factura.
3. Una vez identificado el beneficio, tendremos décimas de segundo para despertar el interés de nuestro cliente y que sea receptivo a la argumentación sobre dicho producto.
   Para ello utilizaremos la "frase de interés", es decir, le preguntaremos claramente si quiere conseguir dicho beneficio.

Ejemplo:
¿Quiere ahorrar dinero en la factura del consumo de energía cada mes?
Evidentemente la respuesta es obvia:
¡Sí!

Ahora sí que hemos conseguido despertar el interés de nuestro cliente, por lo que estará receptivo a lo que le expliquemos a continuación:

¡Empecemos con nuestra argumentación!

Ejemplo 1:
El director de un gabinete de arquitectos y diseñadores se está entrevistando con el vendedor de un distribuidor de informática y electrónica para comprar una partida de cámaras digitales. Si seguimos los pasos que acabamos de ver, nos daremos cuenta de lo fácil que es realizar una venta agregada:

1.° El vendedor identifica el producto que puede vender de forma agregada a cada una de las cámaras digitales:
Una tarjeta de memoria adicional o Compact Flash, puesto que la tarjeta que lleva de serie la cámara permite realizar unas 80 fotografías y una vez llegado al límite, deben descargarse en un ordenador o imprimirse.
2.° Rápidamente identifica cuál es el beneficio claro que el uso de dicho producto agregado representará para el cliente:
Evitar quedarse sin memoria a la mitad de un trabajo o de un viaje de trabajo.
3.° Una vez identificado el beneficio, el vendedor utiliza la "frase de interés" para que el cliente sea receptivo con el producto:

¿Quiere que sus técnicos no se queden sin poder hacer fotografías a la mitad de un trabajo?

Evidentemente la respuesta será afirmativa, por lo que a continuación podremos empezar con la argumentación del producto.

Ejemplo 2:
Un cliente se está entrevistando con el vendedor de un distribuidor de telefonía para adquirir un lote de tarjetas de recarga para los teléfonos móviles de los conductores de su flota de camiones.
Siguiendo los pasos del ejemplo anterior nos será muy fácil realizar una venta agregada:
1.° El vendedor identifica el producto que puede vender de forma agregada a la recarga:
Una migración a contrato, es decir, que dicho cliente abandone el sistema de prepago y formalice un contrato con el operador de telefonía.
2.° Rápidamente identifica cuál es el beneficio claro que el uso de dicho producto agregado representará para el cliente:

— Si el cliente gasta más de 28 euros al mes en cada una de las tarjetas de prepago, puede ahorrarse un 30 por ciento en el costo de las llamadas.
3.° Una vez identificado el beneficio, el vendedor utiliza la "frase de interés" para que el cliente sea receptivo con el producto:
¿Cuánto gasta cada mes en recargar su tarjeta prepago?
En caso de que la respuesta sea 28 euros o más:
¿Quiere ahorrarse un 30 por ciento en sus llamadas?
O bien.
¿Quiere poder hacer un 30 por ciento más en llamadas, gastando lo mismo?
Evidentemente la respuesta será afirmativa, por lo que a continuación podremos empezar con la argumentación del producto.

Esta misma técnica se debe utilizar en toda nuestra publicidad, ya sea a través del marketing directo, de la publicidad tradicional, o de cualquier otro método publicitario.

Veamos a continuación un nuevo ejemplo:
Jordi tiene en su almacén unos calefactores industriales que desea vender lo antes posible, puesto que sabe que en dos semanas llegarán los nuevos modelos.
Para facilitar su venta decide hacer una promoción consistente en regalar un humidificador por la compra de cada calefactor.
Una vez decidida la promoción por realizar llega el momento de plasmarla en unas cartas que hará llegar a sus clientes habituales y en unos folletos que sus vendedores entregarán a sus clientes en sus visitas.
Jordi debe hacer una breve nota con el texto del cartel para enviarla a la imprenta por lo que empieza a redactar:
"Por la compra durante este mes de un calefactor industrial Calientamax, llévese de regalo un humidificador".
Una vez redactado el texto, se da cuenta de que éste no tiene suficiente gancho.

De repente Jordi recuerda haber leído en un libro algo llamado "técnica de la venta agregada". Por lo que decide aplicarla.
Se pone de nuevo en frente del ordenador y empieza a escribir siguiendo las pautas de dicha técnica, es decir, buscando el beneficio y poniéndolo por delante:
"Le REGALAMOS un humidificador valorado en 120 euros por la compra, durante este mes, de un calefactor industrial Calientamax".
Ahora sí que está seguro de que con este cartel conseguirá despertar el interés de sus clientes y vender fácilmente los calefactores que tiene en el almacén.

Tal y como hemos visto a lo largo del capítulo, el conocimiento y la utilización de determinadas tácticas de venta pueden marcar la diferencia a la hora de conseguir una entrevista con un cliente potencial o de superar los problemas con los que se enfrentan cada día los vendedores.

7

La gestión de conflictos con el cliente

Quien tiene una objeción tiene un tesoro

Las objeciones son dudas o problemas que el cliente nos plantea y que surgen durante la fase de venta. Muchos vendedores pasan de puntillas por encima de las objeciones puesto que no se atreven a enfrentarse a ellas, y eso es un grave error ya que algunas objeciones no tratadas pueden impedirnos realizar el cierre de la venta.

Las objeciones nunca deben interpretarse como una amenaza, todo lo contrario. Muchas veces al cliente le produce reparo expresarnos sus objeciones, por lo que no podremos cerrar la venta si no averiguamos primero cuáles son, para después solucionarlas.

Para ello, cuando detectemos que nuestro cliente está indeciso sobre la compra de un producto, debemos plantearle directamente algunas de las preguntas siguientes:

- ¿Qué le preocupa del producto?
- ¿Por qué no está seguro de comprarlo?

Esto nos permitirá descubrir la objeción y poder resolverla.

En muchas ocasiones se trata simplemente de dejar hablar a nuestro cliente para que desarrolle a fondo su objeción.

Con sorpresa observaremos que en muchas ocasiones, a medida que el cliente va desarrollando su objeción, ésta va perdiendo peso hasta llegar a ser el propio cliente el que plantee una solución.

Todo vendedor debe mentalizarse acerca de que:

- Las objeciones le permitirán desarrollar más y mejor sus argumentos de venta.
- Le facilitarán una idea concreta de la situación en la que se encuentra la venta en la mente del cliente.
- En términos generales, las objeciones le indicarán el grado de interés del cliente por el producto dado que, si no estuviera interesado por él, no tendría ninguna duda para plantearnos.

Incluso muchos clientes a través de las objeciones de refuerzo buscan que el vendedor les fortalezca en su decisión de compra o que simplemente, decida por ellos.

Normalmente el vendedor se siente superior respecto a su cliente, motivado por su mayor conocimiento del producto, por lo que comete un error muy frecuente: intentar rebatir las objeciones, pelear palmo a palmo, contradecir al cliente e intentar probarle que se equivoca.

Si discutimos con un cliente posiblemente ganemos la discusión pero perdamos la venta.

Todo esto nos indica que no sólo hemos de estar atentos a las objeciones que nos plantea el cliente, sino también a la forma en la que nos las transmite, para poder clasificarlas y tratarlas correctamente.

Cuando un cliente nos pone como objeción las características de algún producto que no conocemos, tenemos que admitirlo y centrarnos en las mejores características del nuestro. Posteriormente será preciso que nos informemos sobre dicho producto para poder compararlo y averiguar cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles respecto a él.

Veamos a continuación los diferentes tipos de objeciones, su definición y tratamiento: reales, absurdas, falsas, de refuerzo, irrefutables.

Reales

Definición: Son dudas, preguntas y/o problemas que el cliente siente realmente y que nos transmite de una forma sincera, sin ningún otro objetivo oculto.

Tratamiento: Nunca debemos dejar de lado este tipo de objeciones, sino que hemos de tratarlas a fondo, de lo contrario nos impedirían realizar el cierre.

Ahora sí que será conveniente utilizar datos técnicos para apoyar y dar mayor peso a nuestra argumentación.

Ejemplo:
Vendedor: Este fondo le dará color a la madera y la protegerá totalmente, evitando que se pudra, se agriete y se carcoma.
Cliente: ¿Seguro que protege tanto la madera?
Vendedor: ¡Claro! Este fondo es tixotrópico, hidrófugo y microporoso. No tendrá ningún problema con la madera.

En caso de que una objeción nos desoriente o nos coja desprevenidos, podremos utilizar una pregunta espejo o de colaboración para ganar tiempo y preparar nuestra contraobjeción.

Si el cliente sobredimensiona el valor de una objeción, es decir, que le da más importancia de la que tiene, entonces nuestra labor se centrará en conseguir que la perciba en su justa medida.

Ejemplo:
Cliente: Es que he visto una publicidad en la que ofrecían cartuchos de tinta para impresora con un 10 por ciento de descuento.
Vendedor: ¿Cuántos cartuchos compra usted cada mes?
Cliente: 40.
Vendedor: Eso representa un ahorro de 144,2 euros al mes. No obstante, le sale mejor comprar nuestros cartuchos originales, puesto que contienen un 20 por ciento más de tinta lo que a final de mes le supondrá un ahorro de 288,5 euros.

Absurdas

Definición: Cuando una objeción carece de fundamento o es frívola, lo mejor es hacer caso omiso de ella y continuar con nuestra argumentación.

Al cabo de breves instantes ni el propio cliente se acordará de ella.

En caso contrario, debemos hacer reflexionar al cliente sobre la falta de valor de dicha afirmación:

- Ya sea porque es una pregunta absurda, la cual no puede ser contestada de forma coherente.
- Ya sea porque la respuesta a su objeción implique una complicación en la venta.

Tratamiento: En términos generales aconsejamos evadir este tipo de objeciones a pesar de que en el segundo caso, lo haremos siempre y cuando el no contestarla no nos comprometa el cierre.

Otra opción sería tomarse la objeción a broma y continuar con nuestra argumentación.

Ejemplo 1:
Cliente: ¿De qué marca son los temporizadores para riego automático?
Vendedor: De la marca Full.
Cliente: ¡Ummm! Yo prefiero ir a lo seguro y comprarlos de la marca Zardena.
Vendedor: Si le parece, luego comentamos las diferencias entre ambas marcas; ahora déjeme que le explique cómo funcionan estos temporizadores y sus características.

Ejemplo 2:
Al sentarnos con un cliente en la sala de juntas de su empresa, sin dejarnos hablar, nos pregunta intempestivamente el precio por metro lineal del tubo de cobre.
Cliente: ¿Qué vale el metro lineal de tubo de cobre de 7mm?

Vendedor: Ahora mismo le doy el precio pero, ¿para qué lo va a utilizar concretamente?

Ejemplo 3:
Cliente: La calidad que los fabricantes dicen tener en sus productos es falsa. Todo es una estrategia de marketing.
Vendedor: Efectivamente el marketing es una herramienta que utilizan todos los fabricantes con sus productos, pero usted sabe que este producto es ciertamente de calidad.

Ejemplo 4:
Un vendedor inmobiliario está enseñando un apartamento a un matrimonio. Los clientes ya han visitado varios pero éste les encaja perfectamente. El vendedor sabe que, a no ser que haya algún contratiempo, se quedarán con él.
Clienta: Es que yo en mi casa tengo un armario muy bonito y en este comedor no me cabe.
Vendedor: (En tono de broma) Pero bueno... ¿Usted qué busca, un apartamento para su armario o uno para ustedes? Tenga en cuenta que de todos los que ha visto, éste es el que mejor se ajusta a lo que estaba buscando puesto que...

Falsas

Definición: Son objeciones utilizadas por el cliente para conseguir un objetivo aparentemente oculto, es decir, que no tienen el fundamento real que aparentan.

> *Normalmente el cliente nos planteará una objeción falsa con el objetivo de conseguir algún beneficio extra o alguna concesión por la compra del producto.*

Todos los vendedores conocen las objeciones falsas que habitualmente les plantean sus clientes:

- ¿Qué descuento me vas a hacer?
- ¿Qué me vas a regalar?
- ¿Supongo que me lo instalarás gratis?
- ¿Y si te compro dos, qué precio me ofreces?
- ¿Qué descuentos haces a los clientes habituales como yo?

Tratamiento: De la formación y de la seguridad del vendedor dependerá que la objeción prospere o no, ya que si él duda ante la objeción falsa el cliente tendrá el terreno abonado para atacar a fondo y conseguir sus objetivos.

Si el vendedor, el cual ya conoce las objeciones falsas habituales, tiene las respuestas preparadas y las expone con aplomo y seguridad, el cliente desistirá de ellas.

El error que nunca debe cometer un vendedor ante una objeción falsa es rebatirla o intentar hacerle entender al cliente que se equivoca.

A pesar de que el vendedor sólo debe aplicar los descuentos previamente establecidos por la empresa, un error muy frecuente es que éste intente justificarse por no hacer un descuento o regalo:

"Lo siento, es que el jefe nos lo tiene prohibido"
"Es que el margen de este producto es muy ajustado y no podemos hacer regalos"
"Con lo que me gano en este producto no puedo hacer ningún descuento"

Nunca un vendedor debe justificarse ante un cliente por no hacer un descuento o un regalo.

Volvamos a plantearnos de nuevo las tres respuestas que acabamos de ver, pero interiorizándolas:

"A mí nadie me ha prohibido hacer descuentos. Simplemente no quiero hacerlos puesto que el precio de mis productos es correcto"
"No haría un regalo por la compra de este producto ni aunque ganara un margen del 150 por ciento"
"A nadie le importa lo que yo y mi empresa ganamos con este producto. No hacemos descuentos"

Veamos ahora cuáles deberían ser las respuestas al cliente:

"Todos los descuentos están aplicados en el precio"
"El mejor regalo es su precio"
"Nosotros no hacemos descuentos, pero ofrecemos la mejor relación calidad/precio o el mejor servicio posventa"

Hay dos formas para tratar una objeción falsa:

1. Tomársela a broma y continuar con la conversación para no darle tiempo al cliente de reaccionar. Esto lo haremos siempre y cuando tengamos sintonía con el cliente.

Ejemplo 1:
Cliente: Bueno... si te compro la partida de sanitarios ¿qué me regalas?
Vendedor: (En tono de broma) Mire, yo he hecho un pacto con los Reyes Magos: Ellos no venden sanitarios y yo no hago regalos. ¿A qué horas se reciben mercancías en su almacén?

Ejemplo 2:
Cliente: Bueno... si te compro la partida de ordenadores ¿qué descuento me haces?
Vendedor: (En tono de broma) Pues mire... si les quito los discos duros entonces le puedo hacer un descuento de 1.000 euros. ¿A qué horas se reciben mercancías en su almacén?

2. Responder en serio y después continuar con la conversación para no darle tiempo al cliente a reaccionar..

Ejemplo 1:
Cliente: Bueno... si te compro la partida de sanitarios ¿qué me regalas?
Vendedor: El precio que le hago ya es un regalo. ¿A qué horas se reciben mercancías en su almacén?

Si el cliente insiste, procuraremos no cambiar nuestra respuesta para no darle pie a que desarrolle la objeción.

Ejemplo 2:
Cliente: Bueno, si te compro la partida de sanitarios ¿qué me regalas?
Vendedor: El precio que le hago ya es un regalo. ¿A qué horas se reciben mercancías en su almacén?
Cliente: Pero aun así, con todo el dinero que me he gastado... me vas a regalar algo ¿no?
Vendedor: Sinceramente, el precio que le hago es por sí mismo un regalo. ¿A qué horas se reciben mercancías en su almacén?

De refuerzo
Definición: Se plantean generalmente una vez superada la fase de argumentación, cuando el cliente debe afrontar la decisión de compra.

Es, en este momento, cuando el cliente duda ante la compra del producto y nos plantea preguntas de forma repetida y sin convicción.

En realidad el cliente está esperando que nosotros decidamos por él o que le ayudemos de forma activa a tomar la decisión de compra.

Tratamiento: Recomendamos dos formas de tratarlas:

a) Si cuando realizamos la pregunta de comprobación vemos que el cliente está indeciso, entonces podemos hacer un resumen de los puntos débiles y de los puntos fuertes

para ayudarle a tomar la decisión, siempre y cuando estemos seguros de que los puntos fuertes superan claramente a los débiles.

b) El vendedor que posea una gran seguridad en sí mismo podrá, más que hacer un resumen de los puntos fuertes y débiles, prescribirle al cliente la compra del producto y cerrar la venta.

Ejemplo:
Una vez superadas las objeciones reales, el cliente duda ante la compra del producto, por lo que plantea objeciones esperando que el vendedor le ayude.
Cliente: No sé...
Vendedor: Mire no le dé más vueltas. Esta tela soporta perfectamente la estructura de aluminio y además le garantizamos por escrito su durabilidad. Ya verá cómo se va a hartar de vender toldos. Venga, tomo nota de los colores y ¿qué día le parece bien que le llevemos la mercancía, el lunes o el martes?

c) Una buena forma de ayudarle a decidirse es diciéndole que no estamos seguros de que tengamos dicho producto en el almacén, para acto seguido consultar nuestra base de datos y confirmarle que efectivamente, tenemos alguna existencia para poder servirle.

Eso le producirá un cierto alivio y despertará el deseo por adquirir el producto.

d) Empezar a rellenar el formato de pedido será otra manera, un poco impetuosa pero efectiva, de presionar al cliente para que adquiera el producto.

Irrefutables
Definición: Son objeciones que el cliente nos plantea y que no pueden ser rebatidas puesto que contienen afirmaciones ciertas.

Tratamiento: Intentar rebatir una afirmación cierta nos obligaría a utilizar argumentos falsos, lo cual nos haría perder credibilidad frente a nuestro cliente.

Para este tipo de objeciones aconsejamos utilizar la técnica de "dar y quitar".

Ejemplo 1:
Cliente: Pero que la motosierra tenga la certificación ISO 9000 no quiere decir que no me vaya a fallar.
Vendedor: Es cierto, pero lo que nunca le va a fallar es nuestro servicio técnico.

Ejemplo 2:
Cliente: Este producto es muy caro.
Vendedor: Es cierto que tiene un precio elevado, pero piense que no todos nuestros clientes se pueden permitir comprar este producto. Es para empresas que tienen una política de calidad muy estricta hacia sus clientes y la capacidad financiera necesaria para adquirirlos.

Ejemplo 3:
Cliente: Es que ayer me vino a visitar un competidor suyo y la instalación del producto me la hace gratis.
Vendedor: Es cierto, pero yo no sé a quién le van a mandar en la otra empresa para realizar la instalación. Lo que sí sé es que nosotros le mandaremos a un técnico cualificado y homologado por el fabricante, lo que le garantizará una correcta instalación y la máxima fiabilidad en la utilización del producto. ¿No cree usted que eso bien vale el precio de la instalación?

Ejemplo 4:
Cliente: No quiero este producto de tanta calidad. En realidad lo voy a utilizar poco.
Vendedor: Precisamente por esto debe ser de mayor calidad, para que cuando usted se decida a utilizarlo el producto le dé una respuesta fiable e inmediata.

Ahora que ya hemos estudiado en profundidad el tratamiento de las objeciones, deberíamos centrarnos en cómo preverlas y evitarlas. Para ello, debemos tener siempre presente esta máxima, la cual debe ser seguida por todos los vendedores:

El mejor problema es el que se puede prever.

¿Por qué muchos vendedores se enfrentan una y otra vez al mismo problema sin hacer nada?

¿No es más fácil, si conocemos el origen del problema, intentar eliminarlo o minimizarlo?

Con las objeciones pasa lo mismo: si nos paramos a pensar, podremos hacer una lista de las objeciones más comunes y, consecuentemente, de cómo tratarlas.

Lo que realmente nos debe preocupar son los problemas y/o las objeciones que se plantean de forma esporádica o no, porque... ¿no es cierto que si un problema o una objeción se plantean de forma esporádica se tratará de un hecho aislado con escasa incidencia en el conjunto de las ventas y por consiguiente, será una excepción?

Si nuestros clientes nos plantean a menudo el mismo tipo de objeción, incorporemos en nuestro argumentario de ventas una explicación previa para evitar así su aparición.

Si los problemas aparecen con posterioridad a la compra del producto, formemos correctamente a nuestros clientes en su uso y evitémoslos. Para ello podemos utilizar algunos recursos como los que se mencionan en el siguiente apartado referente a la gestión de conflictos con el cliente.

Cómo gestionar un conflicto con un cliente

Una queja es la expresión de un problema originado por un mal funcionamiento del producto o porque no cumple las expectativas de uso prometidas o esperadas. Si agrupamos las quejas habituales por su naturaleza, descubriremos procesos o elementos de la venta que hacemos o planteamos mal.

Es decir, que de una forma muy resumida, las quejas son indicadores de aspectos que funcionan mal durante el proceso de la venta. Como podemos apreciar en la definición, la mayoría de las quejas pueden ser previstas antes de su origen:

1. Por mal funcionamiento del producto:

En este caso deberemos canalizar la queja hacia el trámite de la garantía del fabricante, hacia su reparación o a hacia su reposición.

Ninguna garantía cubre la mala utilización del producto por lo que, si habitualmente se nos presentan este tipo de problemas, debemos identificar cuáles son las manipulaciones dañinas más habituales y hacérselas saber al cliente en el momento de entregárselo.

Ejemplo:

Adrià es un mayorista de informática y habitualmente se enfrenta a quejas y reclamaciones de detallistas, originadas por la mala utilización del producto.

Se trata de un hecho problemático puesto que muchas veces el cliente no es consciente de que está realizando un mal uso del producto y cuando acude a la tienda enfurecido, exige que la garantía le cubra los daños en el *software* o en el *hardware*.

La situación se complica cuando Adrià tiene que explicarle al detallista que la garantía no le cubrirá la reparación, debido a que ésta se ha producido por un mal uso por parte del cliente.

Como el mejor problema es el que se puede prever, Adrià redactó un breve documento en el que se enumeraban los malos usos que provocan daños en el *software* y en el *hardware* y que quedan excluidos de la garantía del fabricante.

Puesto que Adrià había puesto en todas las cajas este documento y había informado debidamente a cada uno de sus detallistas, cuando un cliente iba a retirar un equipo a un establecimiento, los dependientes le explicaban su contenido y acto seguido lo volvían a poner dentro de la bolsa o de la caja.

De esta manera consiguió reducir en un 75 por ciento las quejas entre sus detallistas, con el consiguiente ahorro de tiempo y el aumento de sus ingresos en el servicio técnico, puesto que ahora sus detallistas ya conocían el valor de la garantía.

"Por el bien de su equipo informático:

Tenga precaución con los programas no originales que pueden alterar el funcionamiento normal de su ordenador.

Lea atentamente y guarde la hoja amarilla de la garantía o la factura, puesto que deberá presentarlas en caso de reparación del equipo.

Instalar un programa antivirus con licencia le evitará muchos riesgos innecesarios, puesto que los daños ocasionados por los virus no quedan cubiertos en la garantía.

Cargar dos o más programas antivirus en el ordenador o programas de regalo de las revistas, bajarse algunos programas *freeware* de Internet, manipular la BIOS, utilizar la opción de Windows de borrar en vez de desinstalar, pueden desconfigurar el sistema operativo de su equipo, lo cual no está cubierto por la garantía.

Revise que las conexiones entre ordenador, monitor, periféricos y la red eléctrica estén bien hechas.

Desbloquear el lector del escáner, así como quitar los topes a los cabezales de las impresoras.

No tirar el empaque antes de quince días y sin haber comprobado que no queda ningún elemento entre las protecciones.

No encender el ordenador con algún disquete dentro del *drive*.

Es aconsejable que su ordenador sea revisado en el SAT de su tienda cada seis meses, para poder optimizarlo y mejorar su rendimiento".

2. Porque no cumple las expectativas prometidas por el vendedor:

El problema puede estar originado en que:

a) El vendedor exageró las características del producto durante la fase de argumentación.
b) El cliente malinterpretó las utilidades del producto.

c) El vendedor no dejó claras las características del producto durante la fase de argumentación.

Como podemos observar, la mayoría de estas situaciones son previsibles.

3. Porque no cumple las expectativas esperadas por el cliente:

El problema puede estar originado en que:

a) El vendedor no averiguó correctamente las necesidades del cliente.
b) Habiéndolas averiguado, el vendedor no se atrevió a exponerle al cliente las desviaciones que se producirían con respecto al uso real del producto.

Nuevamente podemos realizar una actuación profiláctica para evitar o minimizar dichos problemas pero, a pesar de ello, podemos encontrarnos, de todos modos, con un cliente que viene a presentarnos una queja enérgica por lo que, en primer lugar, debemos tener siempre presente que discutiendo con él, posiblemente ganemos la discusión pero perdamos un cliente.

Ya hemos hablado anteriormente de este tipo de situaciones en las que el vendedor se siente superior respecto a su cliente, motivado por su mayor conocimiento del producto, por lo que comete un error muy frecuente que es intentar rebatir la queja, pelear palmo a palmo, contradecirlo e intentar probarle que se equivoca.

Cuando un cliente nos formula una queja su ritmo cardíaco se acelera, se vuelca adrenalina en su sangre, se tensa su musculatura, se acelera su respiración, le llega menos oxígeno al cerebro, y se incrementa su nivel de glucosa en la sangre.

Por eso, es comprensible que el primer paso ante un cliente que viene a presentarnos una queja, tal y como se muestra en el gráfico 10, sea "no interrumpirlo" ya que en caso contrario, el cliente levantará todavía más la voz y se crispará más.

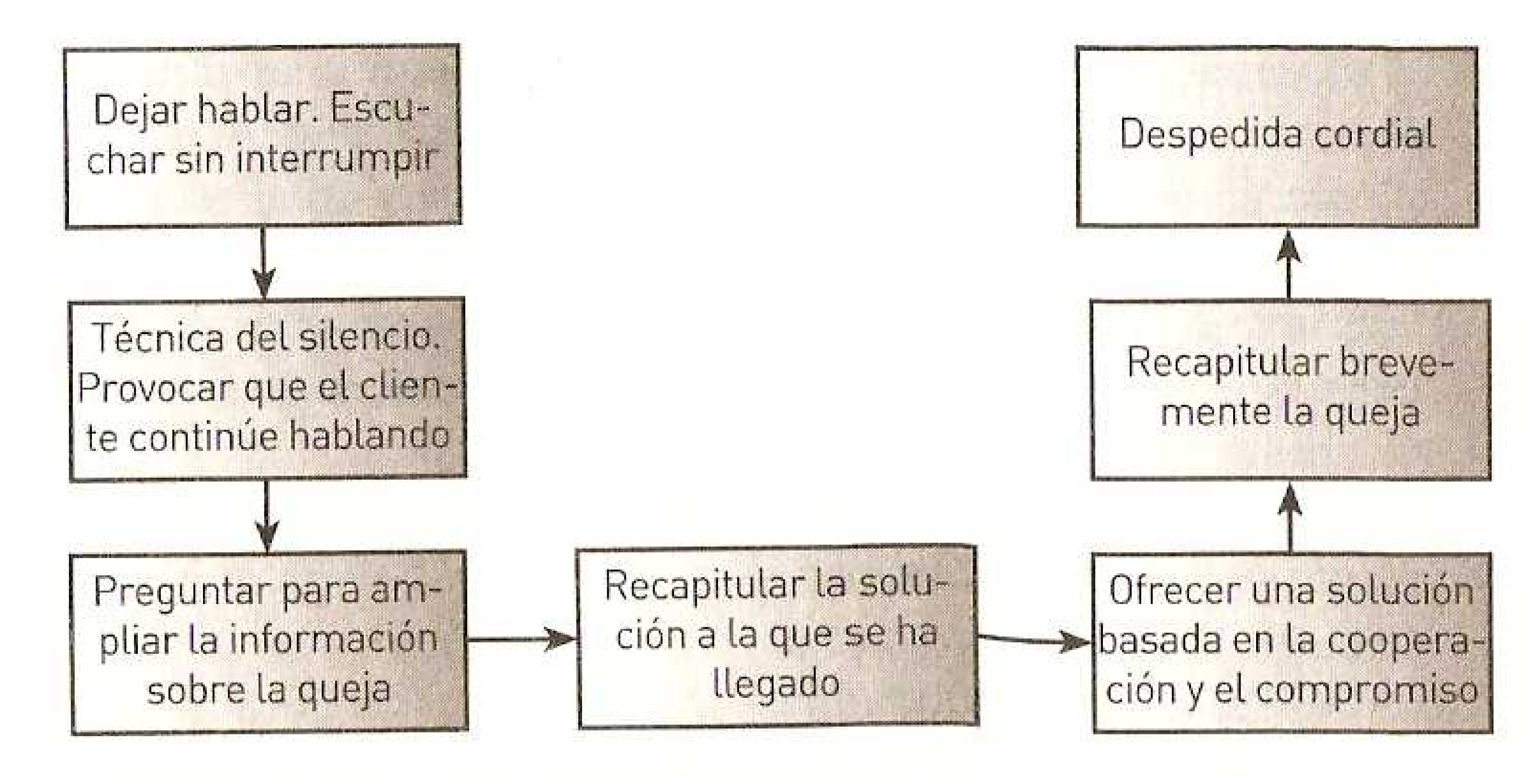


Gráfico 10. Fases del tratamiento de una queja

Si queremos hacernos escuchar por encima de la voz de nuestro cliente, él levantará todavía más su volumen.

¿Qué es mejor, que un cliente se queje en un tono de voz airado o que lo haga con calma y educación?

En realidad dependerá de quién tengamos delante, puesto que:

- Si el comprador nos levanta la voz ante un superior y nuestra reacción es educada y respetuosa, es muy probable que salgamos bien librados.
- Si el cliente nos levanta la voz ante otros clientes que en ese momento hay delante y nuestra reacción es educada y respetuosa, buscando un compromiso de solución, lo más probable es que ellos se solidaricen con nosotros e incluso, es posible, que alguno de ellos salga en nuestra defensa.
- Si el cliente nos aborda con una actitud calmosa y educada, será más fácil mantener una conversación y llegar a un acuerdo de solución.

Teniendo en cuenta que la mayoría de las quejas se van desinflando a medida que el cliente las va exponiendo, utilizaremos la técnica del silencio para conseguir que nuestro cliente continúe hablando.

Después emplearemos preguntas, básicamente cerradas, para matizar la información que nos esté facilitando nuestro cliente y poder llegar así a una idea definitiva y concreta de la queja.

Acto seguido, haremos una breve recapitulación para asegurarnos de que hemos comprendido correctamente lo sucedido.

Una vez confirmada la información, le ofreceremos al cliente una solución a su queja:

- Tramitando la garantía.
- Informándole que dicha avería no está cubierta por la garantía, pero que puede ser arreglada por el servicio técnico.

Cuando un problema no puede ser solucionado de la forma en que el cliente espera, muchos vendedores acostumbran posponer el momento de informar al cliente puesto que temen afrontar dicho conflicto.

Alargando tal situación lo único que conseguimos es crispar aun más a nuestro cliente para, al final, acabar diciéndole lo que ya le podíamos haber dicho en un principio.

- Informándole sobre el uso que debe darle al producto para conseguir un correcto funcionamiento.

En muchas ocasiones, se trata simplemente de la inexperiencia del cliente en el uso del producto, lo que provoca las quejas por lo que bastará con que seamos empáticos y tengamos paciencia para instruirlo en el uso correcto del producto.

- La persona que puede solucionar su problema no está en esos momentos, por lo que le ofreceremos un compromiso:

En este momento nuestro técnico está fuera realizando una instalación. No se preocupe que en cuanto llegue

mañana le expondré el problema y luego lo llamaré para darle una solución.

Una vez hechas las aclaraciones pertinentes y contestadas las objeciones sobre la solución aportada por parte del vendedor, haremos una breve recapitulación:

Vendedor: Bien. Entonces cuando llegue a su oficina usted llamará al servicio técnico del fabricante para que vayan a su almacén a arreglarle el elevador. ¿De acuerdo?

Una vez cumplido este paso, sólo nos queda despedirnos del cliente, de forma cordial y ponernos a su disposición.

8

Cómo acercar el cliente al producto

¿Por qué debemos forzar el cierre en las ventas?

No es una buena idea entregarle un presupuesto a un cliente que está convencido de querernos comprar y programar una nueva visita para darle tiempo a que reflexione. Si el cliente ya está convencido, entonces debemos intentar cerrar la venta antes de dar por finalizada la reunión y en todo caso, que sea él quien solicite un tiempo para pensarlo.

¿Por qué irnos y dejar que el cliente "se enfríe" y acabe comprando en la competencia?

El cierre de la venta debe plantearse por varios motivos:

1. Porque el cliente siempre duda a la hora de tomar la decisión de compra.
2. Porque es la consecuencia lógica a una venta bien hecha en la cual se han identificado correctamente las necesidades del cliente y se le ha expuesto la mejor solución a ellas.
   Hay muchos vendedores que, por sistema, ignoran las señales de cierre que les mandan sus clientes y, una vez entregado el presupuesto, los empujan a no comprar con un: "Bueno, pues piénselo y me cuenta".
3. Porque muchas veces el cliente quiere comprar y es el propio vendedor quien se lo impide.

Wifred D. Galpin escribió la siguiente anécdota en *La Cartilla del vendedor de neveras* de la General Electric Company:

Cierto día, alrededor del mediodía, uno de mis mejores vendedores entró en la sala de exposición exhibiendo orgullosamente el pedido de una lavadora.
Dicho vendedor había salido a ver a una de sus clientes, Mrs. Johnson, y le había dicho:
"He estado aquí cuatro o cinco veces y le he explicado a usted todo lo que tenía que explicarle respecto a mi oferta de una lavadora. Esta mañana he venido para rogarle que me firme el pedido".
"Muy bien, —contestó Mrs. Johnson—. Ya lo hubiera hecho antes, pero usted se empeñó en hacerme una demostración de la máquina.
En realidad no era necesario, porque mi hermana tiene una igual y sé muy bien cómo funciona".

Los principales impedimentos para que un vendedor realice un cierre son: miedo a enfrentarse a un "no", miedo a perder la venta.

Miedo a enfrentarse a un "no"

La mayoría de los vendedores tienen problemas con el cierre o para afrontar las objeciones, por lo que prefieren hacer pequeñas concesiones o dejar algunos aspectos confusos, para conseguir sus objetivos.

Esto es contraproducente puesto que, con posterioridad, algunos clientes reclamarán servicios o garantías que el producto no cubre y que el vendedor no se atrevió a desmentir con claridad.

Pero en realidad, ¿de qué tenemos miedo?

- ¿De que nuestro cliente nos haga daño?
- ¿De que vayan a ridiculizarnos en público?
- ¿De que vayamos a perder el cliente?

Como ya hemos visto anteriormente, si un vendedor se hunde por una respuesta negativa, debe ser consciente de que va a perder muchas ventas a lo largo de su vida.

Un "no" por respuesta significa que algo durante la venta ha fallado:

- No hemos solucionado correctamente todas las objeciones.
- No hemos resuelto las objeciones como deberíamos.
- No hemos acertado en la identificación de necesidades.
- No hemos elegido la argumentación acertada.
- Hemos sido muy bruscos en el cierre.
- Realmente nuestro producto no puede satisfacer las necesidades del cliente.
- O, simplemente, porque para el cliente todavía no ha llegado el momento adecuado para comprar.

Veamos a continuación un ejemplo de cómo se ganó una venta por hacer oídos sordos a una respuesta negativa:

> Manolo del Castillo es franquiciado de una academia de formación multimedia y posee un centro en la ciudad de Sevilla.
> Cerca de su centro hay un colegio público muy importante que ha ido visitando año tras año con el objetivo de vender sus cursos de formación para las actividades extraescolares.
> La respuesta de su directora había sido siempre la misma: "No nos interesa".
> Hasta ese día, Manolo siempre se había batido en retirada ante dicha respuesta pero, esta última vez, decidió darle un giro al resultado de su gestión comercial.
> Como cada año, pidió cita con la directora del colegio y, una vez en su despacho, la saludó cordialmente y le expuso los cursos de formación que más se adecuaban a las actividades extraescolares que ellos realizaban.
> Como cada año, la directora le dio las gracias y le contestó con el ya tradicional "no nos interesa".
> Manolo, lejos de amilanarse, volvió a la carga:

> "Estoy convencido de que estos cursos tendrían una gran aceptación entre sus alumnos ¿quiere que hagamos una oferta concreta a la Asociación de Padres de Alumnos para sondear la demanda real?".
> La directora, un poco desorientada por la seguridad de Manolo, le responde: "la verdad es que no nos interesa, gracias".
> Manolo: ¿Por qué no les interesa? ¿Acaso tienen algún acuerdo con otro centro de formación?
> Directora: No. Lo que pasa es que no disponemos de suficiente personal para realizar los traslados de los niños y además... es peligroso.
> ¡Vaya! Por fin Manolo había descubierto cuál era la objeción que le impedía cerrar un acuerdo con el colegio.
> Manolo: ¿Y si yo reforzara el traslado de los niños con un profesor de mi centro y además contratara una póliza de seguro "in itineris"? Sin costo para ustedes, claro.
> Directora: Entonces... creo que podríamos estudiar su oferta.

Nunca debemos retirarnos ante un "no" puesto que si desconocemos el problema que impide al cliente comprar nuestro producto, difícilmente podremos solucinárselo y cerrar la venta.

¿Y si nos es imposible solucionar el problema que nos plantea el cliente? ¿Y si la oferta de nuestros competidores es insuperable en todos los sentidos?

No podemos ganar siempre. Nuestros competidores también juegan.

Pues entonces tendremos que expresar ante nuestro cliente nuestra frustración por no poder solucionarle su problema y, en todos los casos, finalizaremos la venta de buen grado y con total cordialidad, dejando la puerta abierta a futuros encuentros.

Miedo a perder la venta

Si hemos desarrollado correctamente la fase de identificación de necesidades y de argumentación, es prácticamente imposible que un cliente se enfade porque le propongamos un cierre.

No obstante, hemos de plantear preguntas de cierre de elección forzosa que no representen una agresión moral para el cliente.

Un cliente puede sentirse presionado o agredido si el vendedor lo fuerza a un cierre sin haber podido recibir asesoramiento y sin tener claras las utilidades del producto o el grado de satisfacción que puede representar para él.

Cuál es el momento más adecuado para realizar un cierre

No existe una fórmula matemática que nos indique el momento justo para realizar un cierre.

Por norma general, nunca cerraremos una venta antes de la fase de identificación de necesidades, pues podríamos equivocarnos en la elección del producto para el cliente.

Aunque visitemos a un cliente que nos pida de entrada un producto en concreto, debemos comprobar que se trata de la mejor alternativa para satisfacer sus necesidades.

Normalmente cerraremos una venta después de la fase de argumentación y, en todos los casos, cuando veamos señales e indicios de interés por el producto en el cliente.

¿Pero qué pasa cuando no disponemos del producto en el almacén porque hemos roto existencias o porque el fabricante va a tardar en servirlo?

Pues entonces:

- Debemos presentar el producto como de difícil obtención, puesto que es único en su clase, de producción limitada, una ganga, el producto estrella, etc.
- Tendremos que decirle a nuestro comprador que, al ser un producto de gran rotación e interés para los clientes, se vende casi inmediatamente después de haberse repuesto. Entonces nos comprometeremos a que, en cuanto llegue el producto, el primero será para él.

Muchas veces las barreras de acceso a un producto lo prestigian y hacen que el cliente sienta más necesidad de poseerlo y de esperar por él. De esta manera, podremos convertir un problema en una ventaja.

Siempre debemos proponer, como mínimo, un cierre cuando veamos indicios para ello, puesto que nuestro cliente siempre dudará a la hora de decidirse a comprar.

Pero, ¿cuáles son esos indicios que nos permiten identificar el momento del cierre?

Según nos explica Percy H. Whiting en su magnífico libro *Las 5 grandes reglas de la venta:*

> Si el presunto comprador realiza alguna de las acciones a continuación enumeradas es que, inconscientemente, le indica a usted que está ya dispuesto a comprar.
>
> Por lo tanto, fíjese si su cliente:
>
> a) Se relaja y, especialmente, si abre las manos.
> b) Se inclina hacia usted.
> c) Adopta una expresión más plácida.
> d) Demuestra, con movimientos de cabeza afirmativos, su asentimiento a los argumentos que usted expone.
> e) Da un paso atrás para contemplar mejor el producto.
> f) Descruza las piernas.
> g) Examina de nuevo la muestra.
> h) Toma en sus manos el impreso de pedido.
> i) Tiene en sus ojos un brillo singular.
> j) Se pone a leer los prospectos de propaganda.

Si a través de nuestra argumentación hemos conseguido que nuestro cliente se vea utilizando el producto y ahora él nos da indicios de estar imaginándose su utilización, entonces cerraremos la venta de inmediato.

En este caso es muy posible que nos haga alguna pregunta de este estilo:

- ¿Cuántos años nos puede durar?
- ¿Cuánto tardarían en instalarlo?
- ¿Qué forma de pago tienen?
- ¿Se ocupan ustedes del mantenimiento?
- ¿Tienen ustedes servicio técnico propio?
- ¿Se llevarían mi máquina vieja?
- Suponiendo que lo comprara...
- ¿Cuándo me lo traerían?

En el momento en que detectemos los indicios de cierre, procuraremos finalizar nuestra argumentación y hacer la pregunta de comprobación puesto que, si el cliente ya está dispuesto a comprar, será contraproducente continuar argumentando y destapar así la posibilidad de nuevas objeciones. La pregunta de comprobación nos debe permitir asegurarnos de que ya no quedan más objeciones que nos impidan realizar el cierre.

Veamos algunas preguntas de comprobación más frecuentes:

- ¿Es esto lo que andaba buscando?
- ¿Le queda alguna duda por aclarar?
- ¿Cubre sus expectativas?
- ¿Qué tal?
- ¿Cómo lo ve?
- ¿Qué le parece?
- ¿Cree que hemos acertado con el producto?

Recordemos que si al hacer la pregunta de comprobación detectamos que el cliente está indeciso, entonces podemos hacer una lista con los puntos débiles y con los puntos fuertes para ayudarle a tomar la decisión, siempre y cuando los puntos fuertes sean claramente superiores.

Tal y como ya hemos comentado, nunca tenemos que esconder los puntos débiles de nuestro producto, es más,

si los exponemos abiertamente podremos dimensionarlos correctamente y diluirlos entre las características ventajosas que nuestro producto representará para el cliente.

> *Eso nos facilitará enormemente el cierre de la venta al eliminar los principales obstáculos que el cliente planteaba durante la argumentación.*

Otra opción, ya vista en un capítulo anterior, será la de prescribir directamente la compra del producto y formalizar la venta.

Cómo dar por finalizada una venta

Si la respuesta a la pregunta de comprobación es positiva, entonces formularemos el cierre. El cierre consistirá en una pregunta de elección forzosa cuya respuesta implique el consentimiento implícito del cliente a comprar el producto.

> *Estas preguntas no deben ser bruscas sino que deben inducir al cliente, de forma suave, a tomar la decisión de compra.*

Veamos a continuación algunas preguntas de cierre:

- ¿Se lo programo ahora o lo hará usted en la oficina?
- ¿Le pongo la batería o lo hará usted en el taller?
- ¿Se lo instalo en su empresa o vendrá a buscarlo?
- ¿Se lo mandamos a la oficina o vendrá a recogerlo?
- ¿Le pongo el cable de conexión de cinco metros o el de diez?
- ¿Le pongo el rojo o el azul?
- ¿Le pongo la caja de seis o la de doce unidades?

A pesar de que muchas veces funcionan, debemos evitar, siempre que tengamos alternativas, forzar los cierres con frases "sudadas" o que no correspondan con la realidad:

- Sólo me queda éste.
- Es el último que me queda y no sé cuándo me van a llegar más.
- Es el último que me queda a este precio.
- Aproveche ahora puesto que en unos días me llegará la nueva tarifa de precios.
- Lléveselo, yo lo tengo en mi casa y funciona muy bien.

Si cuando realizamos una venta utilizamos una agenda de pedidos, debemos sacarla y ponerla delante del cliente al principio de la entrevista, para que se familiarice con ella.

Pensemos que el momento del cierre de la venta ya es suficientemente complicado como para que encima saquemos de golpe una agenda de pedidos.

Si mientras transcurre la conversación vamos tomando notas en el cuaderno de pedidos, conseguiremos integrarlo en la conversación y que el cliente supere todos sus reparos cuando en última instancia le pidamos sus datos más personales.

En referencia a este último punto, cuando pidamos al cliente los datos personales para formalizar el pedido, no hemos de hacerlo como si se tratara de un interrogatorio, sino que le preguntaremos:

- Dígame cuáles son los datos fiscales que debo poner en el pedido.
- ¿A qué domicilio le hago llegar el producto?

En todos los casos, siempre que el cliente haya firmado el pedido o comprado el producto, no dejaremos de hablar, para no darle tiempo de ser víctima de la disonancia cognitiva.

9

Herramientas de apoyo para el departamento de ventas

El marketing telefónico

También llamado "telemarketing". Es el uso planificado y sistemático del teléfono como parte de una estrategia global de marketing y ventas, el cual además de poder utilizarse como un instrumento, también representa una forma de hacer negocio.

La utilización del marketing telefónico puede descongestionar de forma notoria a nuestro equipo comercial, y de esta manera centrarlo en aquellos aspectos que nos generan una mayor rentabilidad y eficacia.

Como apoyo a nuestra red comercial, el marketing telefónico puede utilizarse para:

- Ofrecer información sobre la venta de productos o sobre las promociones de ventas vigentes, y no sólo para la recepción de llamadas sino también de una forma proactiva, llamando a los clientes con un guión de ventas preestablecido.
- La realización de investigaciones comerciales sobre el canal, el consumidor o la competencia. Por ejemplo, nos será de mucha utilidad a la hora de medir la efectividad de una campaña de publicidad.
- La gestión de las políticas de calidad en la empresa a través de la comprobación del grado de satisfacción de nuestros clientes después de la compra de un producto, a la vez que minimizamos la disonancia cognitiva.

- Gestionar las agendas del equipo de ventas, coordinando las visitas, las rutas y sus modificaciones.
- La ampliación de información al consumidor sobre el uso o las propiedades del producto, lo que nos permitirá una mayor fidelización.
- La recepción y tratamiento de reclamaciones por parte de clientes o consumidores, en el caso de que queramos controlar el nivel de calidad de nuestros detallistas.
- El control sobre la red de ventas o sobre el canal a través de auditorías con identificación previa o sin ella (cliente misterioso).
- La recepción y ampliación de pedidos.
- El seguimiento y reactivación de clientes C.
- La gestión de cobros e impagados.
- Convocar a nuestros clientes a sesiones, demostraciones, jornadas, ferias, congresos,...

Como podemos apreciar, la utilización de esta herramienta puede aportar mucho valor a nuestro equipo comercial pero, como todo método, presenta una serie de ventajas e inconvenientes.

En cuanto a sus ventajas:

- Podemos complementarlo y multiplicar su eficacia realizando combinaciones con otros medios como el correo, la visita personal, la publicidad en medios gráficos, el fax, el correo electrónico, etc.
- Nos permite solucionar incidencias, recopilar y tratar información con mucha más rapidez, con menores costos que desplazando a un vendedor.
- Nos facilita el mantenimiento de un nivel óptimo y permanente de comunicación con el cliente puesto que, sin esta herramienta, debería esperar a la próxima visita del vendedor.
- Es muy rápido en su ejecución puesto que, tomada la decisión sobre una promoción de ventas, su puesta en marcha es prácticamente inmediata.

- Nos permite satisfacer las necesidades del cliente más exigente puesto que llegamos a él de una forma rápida y dinámica.
- Facilita una cobertura geográfica mucho más amplia que la que poseemos actualmente en la empresa, por lo que nos será de gran utilidad a la hora de abrir nuevos mercados o zonas geográficas de venta.

Veamos ahora la otra cara de la moneda:

- A través del teléfono se puede crear un posicionamiento positivo sobre la marca pero será difícil crearlo sobre el producto, puesto que no se puede ver o probar.
- Plantea una seria dificultad a la hora de realizar el contacto con la persona deseada puesto que lo normal es que la llamada no se haya concertado con antelación y se produzcan problemas de horarios, movilidad, agenda, etc.
- El marketing telefónico invade la intimidad de los clientes y en muchas ocasiones pude llegar a ser inoportuno. Además, es un medio que permite un fácil rechazo: el cliente sólo tiene que colgar o no ponerse al teléfono.
- De los estudios realizados se desprende que en un proceso comunicativo, de la información que gestiona el receptor, el 55 por ciento viene determinada por los aspectos no verbales, el 38 por ciento por los paraverbales y sólo el 7 por ciento restante por los verbales.

Esto implica una disminución importante en la efectividad comunicativa de esta herramienta respecto a la visita presencial, la cual puede verse minimizada o maximizada en función del grado de profesionalización de los teleoperadores.

El comercio electrónico

El comercio electrónico es el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) para realizar transacciones comerciales entre compradores, vendedores y otras empresas participantes en el negocio y para mejorar el servicio al cliente, reducir costos y abrir nuevos canales con el objetivo de aumentar el valor de la empresa, aprovechando sinergias.

> *El problema más grave que se plantea en la introducción del comercio electrónico en la empresa es la disfunción de procesos y la formación del personal. En definitiva, los procesos habituales deben adaptarse para atender los flujos de información entrantes, que son mucho más rápidos.*

La disfunción de procesos se produce porque la empresa introduce unos nuevos canales de información mucho más rápidos y fluidos entre el cliente y la central. Si la empresa no ha previsto agilizar y adaptar sus procesos habituales para la correcta recepción y tratamiento de estos flujos de información (recepción y tramitación de pedidos en almacén, distribución física, servicios posventa, etc.), entonces se produce dicha disfunción.

Por otro lado, el problema de las empresas no es la implantación de la nueva tecnología, ya que económicamente está al alcance de prácticamente todo el mundo.

El problema tampoco radica en la implantación física de la tecnología, puesto que existen muchas empresas de perfiles diferentes capacitadas para realizarla.

El problema real se centra en el cambio de los hábitos y costumbres de trabajo del personal de la empresa y en la nueva calificación que se requiere para gestionar los nuevos sistemas.

Este problema es de fácil solución si somos conscientes de las carencias por persona y departamento, y se utiliza adecuadamente la formación.

Por todo esto, debemos plantearnos:

- ¿Cómo modificará Internet la estrategia comercial de nuestro modelo de negocio?
- ¿Qué modificaciones tendremos que hacer en nuestros procesos, organización y sistemas?
- ¿Cómo afectará nuestra estructura de costos?
- ¿Cuál será la inversión que debemos realizar para adaptar nuestra estructura al comercio electrónico y cuál será el retorno de dicha inversión?
- ¿Cómo podemos aprovechar el comercio electrónico para desarrollar relaciones más estrechas con nuestros proveedores, mejorar nuestros servicios y aumentar el grado de fidelización de nuestros clientes?

Business to Consumer

Uno de los canales habituales para el comercio electrónico se conoce como B2C o *Business to Consumer*.

Se entiende por B2C las transacciones comerciales que se establecen a través de Internet, entre una empresa y su cliente final, como si se tratara de un canal de distribución más.

Lo primero y más importante que debemos plantearnos es lo siguiente:

¿Desarrollaremos una página *web* con el fin de que nuestros consumidores sientan deseos de adquirir nuestros productos, para luego redirigirlos hacia nuestros clientes detallistas?

O por el contrario, ¿desarrollaremos una página *web* para que nuestros consumidores puedan comprarnos directamente?

El primer planteamiento no supone ningún problema, pero el segundo planteamiento ya es otra cosa, puesto que:

- Puede suponer una vulneración de nuestros contratos de suministro o de distribución firmados con algunos elementos del canal de distribución tradicional.
- Alguno de los elementos del canal de distribución puede sentirse agredido o discriminado por la competencia que le estamos haciendo, y es posible que perdamos algún cliente.

> *A pesar de que cada vez existe una mayor cuota de mercado para este tipo de canal, el consumidor continúa teniendo preferencia por la compra realizada tradicionalmente.*

¿Cuáles son los motivos que impiden que los clientes adopten masivamente esta forma de comercio?

- La inseguridad en el pago a través de la red.
- La difusión de los datos personales a través de la red.
- La falta de información por parte de los vendedores virtuales.
- Las irregularidades en la entrega de los productos adquiridos y el hecho de que no exista un local físico donde poder ir a reclamar.
- La limitada oferta actual.
- El desconocimiento del vendedor virtual.
- Los costos de envío.
- La imposibilidad de probar o tocar el producto.

En los países nórdicos en los que el clima, y en algunos casos la atomización de las poblaciones, hizo que se impusiera la compra por catálogo, es donde se ha desarrollado de forma más amplia la compra a través de Internet.

En general, los artículos que más se compran a través del B2C son aquéllos que, por su naturaleza, el consumidor puede comprar a través de referencias externas, como

pueden ser libros, música, electrónica, viajes, espectáculos, suscripciones, *software*, etc.

> *La mayor rentabilidad que el B2C está brindando a las empresas hoy en día es en las consultas de sus catálogos de productos a través de sus páginas* web *y de los principales buscadores especializados, sectoriales, etc.*

Para ello la empresa debe darse de alta en los principales buscadores para que los clientes encuentren fácilmente su dirección *web*. A partir de aquí, la página *web* deberá ser muy intuitiva y atractiva, a la vez que debe facilitar a los clientes amplia información sobre los productos y sus utilidades de la forma más real posible: fotografías, vídeos, simulaciones 3D, etc.

Si queremos dar más difusión a nuestra página *web*, debemos insertar o intercambiar enlaces (*links*) con otras páginas, asociarnos a programas de afiliación, insertar espacios publicitarios (*banners*) en portales o páginas *web*, contratar con los principales buscadores, etc.

Veamos ahora cuáles son los beneficios que conlleva la implantación del B2C en nuestra empresa:

- Es un medio perfectamente segmentable puesto que nos permite conocer el perfil de las personas que acceden a nuestra página *web*, que nos hacen pedidos, etc.
- Es una herramienta que nos permite fidelizar más a nuestros clientes, ya sean finales o intermediarios, puesto que podemos entrar dentro de su casa de una manera fácil, económica y rápida, además de permitirnos mantener un contacto más frecuente y un mayor seguimiento.
- Nos permite reducir costos a la hora de atender los pedidos al cliente final, al eliminar intermediarios.

- Incrementamos el grado de satisfacción de nuestros clientes, puesto que les evitamos desplazamientos, colas y les servimos el producto en su domicilio o se lo ponemos a disposición en una consigna.
- Podemos ofrecer un mayor servicio posventa.
- Nos permite generar nuevas oportunidades de venta al abrir nuevos canales de comercialización de nuestros productos.

¿Qué aspectos debemos tener en cuenta a la hora de fijar la estrategia del B2C?

- Tener en cuenta que debe ser una extensión del marketing *off line*, es decir, del marketing tradicional, y que todas las acciones que realicemos tienen que darse a conocer a través de los medios de comunicación tradicionales.
- ¿En qué medida se producirá canibalismo respecto a la venta presencial?
- ¿Cómo y a qué horas haremos llegar el producto o servicio a la casa del cliente? O, por el contrario ¿habilitaremos una consigna en algunos establecimientos detallistas para que sean ellos los que lo pasen a recoger?
- ¿Qué productos o servicios incluiremos en el comercio electrónico?
- ¿Cuáles serán las formas de pago?

Business to Business

El otro canal habitual en el comercio electrónico es el llamado B2B o *Business to Business*.

Se entiende por B2B las transacciones comerciales que se establecen entre dos empresas, a través de Internet.

Aquí nos encontramos con un grado de utilización mucho más elevado que en el B2C, puesto que es más común encontrar conexiones de banda ancha en las empresas, además de conseguir un mayor grado de confianza en las compras al conocer los clientes de primera mano a la empresa proveedora.

Las ventajas de trabajar con nuestros clientes a través del B2B son muy claras:

- Captación de pedidos las 24 horas del día durante los 365 días al año.
- Recorte importante del tiempo de entrega de los pedidos al prescindir de la visita del vendedor y al pasar el pedido directamente a nuestro sistema.
- Consulta por parte de nuestros clientes de nuestras listas de productos, precios, novedades, disponibilidades, etc. en tiempo real y durante las 24 horas al día los 365 días al año.

Evidentemente todas estas ventajas tienen una repercusión directa sobre la mejora en los servicios a nuestros clientes y por eso es aconsejable adoptarlas

La formación

Una herramienta clave para el futuro de nuestro departamento de ventas será la formación y el reciclaje permanente de todas las personas que lo integran, incluyendo los mandos.

Existen varios métodos de detección de las necesidades formativas pero, en resumidas cuentas, se trata de analizar los "perfiles reales" de cada una de las personas que componen el departamento en función de los procesos que desarrollan y compararlo con lo que serían sus "perfiles ideales".

A partir de aquí identificaremos las desviaciones y asignaremos la solución formativa adecuada: *coaching*, formación, entrenamiento, etc.

Para el análisis se deberán tener en cuenta, principalmente, las necesidades de tipo reactivo, es decir, aquéllas derivadas de la observación de problemas concretos y que corresponden a necesidades formativas actuales y reales.

De la gravedad de las desviaciones detectadas dependerá el grado de intensidad, profundidad y periodicidad de las acciones formativas:

- La previsión de las ventas no es acertada.
- Los clientes y puntos de venta reclaman un mayor apoyo.
- El equipo de ventas no puede hacer frente a los problemas que se le plantean en el día a día.
- Los procesos comerciales generan quejas entre el canal y el personal de la central.
- Los procesos establecidos no funcionan correctamente.
- Las llamadas telefónicas del exterior no están bien atendidas ni resueltas.
- Las conclusiones obtenidas en las reuniones no se ejecutan.
- La toma de decisiones no es óptima, y se cambia de opinión con posterioridad.

Otro sistema de identificación de carencias formativas es el análisis de las necesidades sentidas y manifestadas por el personal de la empresa.

El personal tiene una visión de la empresa y de los problemas de sus puestos de trabajo que muchas veces es difícil de detectar a través otros procedimientos. Nadie mejor que el propio personal conoce las dificultades a la hora de desarrollar su trabajo.

El principal objetivo de la formación debe ser la especialización y profesionalización de todo el personal del departamento de ventas.

Esto se conseguirá dotando al personal de una buena base comercial y de marketing para después iniciar una formación académica constante mucho más especializada y monotemática.

Esta formación deberá ser impartida por profesionales cualificados, con el objetivo de transmitir el máximo de experiencia posible a los alumnos.

No obstante, ningún plan de formación puede llevarse a la práctica sin que exista una actitud participativa entre el personal al cual va dirigido, por lo que algún responsable (director comercial, director de RRHH, etc.) tendrá que entrevistarse individualmente con ellos para explicarles en profundidad las ventajas que la formación supone para su futuro.

El planteamiento más utilizado a la hora de motivar al personal para que realice la formación es el siguiente:

- Si quieres mantener un buen nivel competitivo respecto a tu entorno, el cual evoluciona constantemente, la formación es la herramienta estratégica que te permitirá no quedarte rezagado.
- La especialización del personal en sus puestos de trabajo es un factor que la empresa valora de cara al futuro.

Las mejoras conseguidas en la formación se deben traducir en una mayor profesionalidad en la toma de decisiones diarias y en un incremento cualitativo a la hora de potenciar cada una de las zonas comerciales, lo que implicará forzosamente mayores ventas.

Bibliografía

Curry, Jay y Adam Curry, *CRM. Cómo implementar y beneficiarse de la gestión de las relaciones con los clientes*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 2002.

Garrido, Jordi, *Dominar el marketing. Fundamentos operativos de Marketing y Management*, Arganda del Rey, Ediciones Apóstrofe, 2000.

Garrido, Jordi, *Cómo vender más en su tienda. Técnicas de Venta para Detallistas*, Barcelona, Ediciones Gestión 2000, 1997.

Glass, Neil, *Management Magistral*, Arganda del Rey, Ediciones Apóstrofe, 1999.

Whiting, Percy H., *Las 5 grandes reglas de la venta*, Barcelona, Ediciones Omega, 1987.



verticales de bolsillo es un sello editorial del Grupo Editorial Norma para América Latina y sus filiales Belacqva y Granica para España.

verticales de bolsillo
Avenida El Dorado No. 90-10 — Bogotá - Colombia

http://www.librerianorma.com

Diseño de la colección: Compañía
Diagramación: Andrea Rincón Granados

CC 26000466
ISBN 978-958-45-0922-2

Impreso por Cargraphics S.A.
Impreso en Colombia - Printed in Colombia
Mayo de 2008

Otros títulos publicados

La estrategia del océano azul
W. Chan Kim y Renée Mauborgne

El próximo escenario global
Kenichi Ohmae

El liderazgo al estilo de los jesuitas
Chris Lowney

La oportunidad de negocios
en la base de la pirámide
C. K. Prahalad

El siglo de China
Oded Shenkar

verticales de bolsillo

gerencia

verticales de bolsillo

Las tácticas de venta, pese a ser muchas veces obviadas por las empresas, son de vital importancia para el éxito en la ejecución e implementación de las estrategias comerciales y de marketing. Suele suceder que grandes estrategias de venta fracasan estrepitosamente si no se transmite una buena información a los vendedores.

En este libro se analizan y desarrollan los principales métodos, conocimientos y actitudes para ser un buen vendedor. Se abordan, además, los fundamentos y conceptos más importantes para la organización y gestión de un departamento de ventas. Asimismo se explican paso a paso las fases de un proceso de venta, la tipología de vendedores y clientes y los recursos o "trucos" para la culminación de una venta exitosa. Escrito de manera clara, amena, práctica y con innumerables ejemplos, esta obra resultará una ayuda invalorable para todos los directivos, mandos intermedios y vendedores profesionales que quieran descubrir los secretos de las tácticas de venta.

gerencia


CC 26000466
ISBN 978-958-45-0922-2
9 789584 509222

www.librerianorma.com